CHRIS VOSS
CON TAHL RAZ

VOLERE TROPPO E OTTENERLO

Le NUOVE REGOLE DELLA NEGOZIAZIONE

VALLARDI

IMPARA A NEGOZIARE COME SE FOSSE IN GIOCO LA TUA VITA

Ottieni un aumento dal tuo capo, acquista una casa al prezzo che vuoi, esci vincente da una discussione, persuadi il partner o i tuoi figli: un ex negoziatore capo dell'FBI ti svela il metodo infallibile per trattare con successo sul lavoro e nella vita.

Dopo aver pattugliato per anni le strade più pericolose di Kansas City, Chris Voss è diventato negoziatore capo dell'FBI. Grazie alla lunga esperienza maturata in situazioni intricate e pericolose, faccia a faccia con ogni genere di criminali – tra cui rapinatori di banche e terroristi –, è oggi considerato un'autorità indiscussa in tema di negoziazione di ostaggi. Le sue tecniche di persuasione sono diventate materia di studio nelle facoltà di Economia e si sono rivelate efficaci non solo per imprenditori di società dai fatturati milionari o per laureati in cerca di impieghi prestigiosi, ma anche per genitori alle prese con figli difficili.

Voss ci insegna a non temere il conflitto nelle relazioni, ma a gestirlo in vista di ottenere il risultato migliore senza recare danno a se stesso o all'interlocutore. Per fare ciò bisogna conoscere e utilizzare le strategie dell'intelligenza emotiva: comprendere come individuare e influenzare le emozioni proprie e altrui, per connettersi l'uno con l'altro senza mai perseguire la via più semplice, ovvero quella del compromesso, che si rivela spesso insoddisfacente, se non addirittura deleteria.

«Un nuovo rivoluzionario metodo per condurre qualsiasi tipo di negoziato»

Publishers Weekly

«Con il suo passato nell'FBI come specialista nella liberazione di ostaggi, Voss ha ben pochi rivali in materia di negoziati dalle altissime poste in gioco»

Joe Navarro

CHRIS VOSS
Ex negoziatore capo dell'FBI, è oggi tra i maggiori esperti di negoziazione americani. Fondatore di The Black Swan Group, influente società di consulenza con sedi a Washington e Los Angeles, insegna alla University of Southern California's Marshall School of Business e alla Georgetown University's McDonough School of Business.

TAHL RAZ
Noto giornalista e consulente per le maggiori imprese americane, è un fine conoscitore di tecniche e strategie di coaching e management che promuove in articoli, corsi e seminari. È stato autore con Keith Ferrazzi del bestseller del «New York Times» *Non mangiare mai da solo*.

CHRIS VOSS CON TAHL RAZ

VOLERE TROPPO E OTTENERLO

Traduzione di Sergio Orrao

VALLARDI

VALLARDI
www.vallardi.it

www.facebook.com/vallardi

@VallardiEditore

IL LIBRAIO
www.illibraio.it

Antonio Vallardi Editore s.u.r.l.
Gruppo editoriale Mauri Spagnol

Copyright © 2017 Antonio Vallardi Editore, Milano

Titolo originale: *Never Split The Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It*
by Chris Voss with Tahl Raz

The opinions expressed in this book are solely those of the author, and not of the FBI.

Copyright © 2016 by Christopher Voss. All rights reserved. Printed in the United States of America.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews. For information, address HarperCollins Publishers, 195 Broadway, New York, NY 10007.
HarperCollins books may be purchased for educational, business, or sales promotional use. For information, please e-mail the Special Markets Department at SPsales@harpercollins.com.
Italian language rights handled by The Italian Literary Agency, Milano.

Realizzazione editoriale a cura di *officinadellibro.it*
Grafica di copertina: Pepe nymi

ISBN 978-88-6987-497-0

Prima edizione digitale: maggio 2017
Quest’opera è protetta dalla Legge sul diritto d’autore. È vietata ogni duplicazione, anche parziale, non autorizzata.

Ai miei genitori,
che mi hanno sempre donato un amore incondizionato e mi hanno insegnato quanto conti lavorare sodo e onestamente

CAPITOLO 1

LE NUOVE REGOLE

Mi sentivo intimorito.

Avevo trascorso oltre due decenni all'FBI, compresi quindici anni di negoziazione ostaggi da New York alle Filippine e fino al Medio Oriente, ed ero al top della carriera. In un qualsiasi momento ci potevano essere decine di migliaia di agenti dell'FBI al Bureau, ma soltanto uno guidava le negoziazioni di ostaggi internazionali. E quell'uno ero io.

Però non avevo mai sperimentato una situazione così intensa, così personale.

«Abbiamo tuo figlio, Voss. Dacci un milione di dollari o lo uccidiamo.»

Pausa. Un battito di ciglia. Per prima cosa era necessario riportare consapevolmente il cuore al suo ritmo normale.

Certo, io m'ero trovato in situazioni del genere in precedenza. Un'infinità. Soldi in cambio della vita. Ma quella era tutt'altra faccenda. Non c'era mai stato di mezzo mio figlio. Neppure un milione di dollari. E non mi ero mai trovato a fare i conti con persone con tutti quei titoloni e una vita di esperienze di negoziazione.

Fatto sta che dall'altra parte del tavolo, la controparte, c'erano i professori di negoziazione della *Harvard Law School*.

Mi ero recato ad Harvard per un breve corso di negoziazione d'affari, tanto per vedere se riuscivo a imparare qualcosa sulla base di quel genere di approccio. Tutto lasciava presagire un'atmosfera calma e tranquilla, un piccolo progresso personale per un tizio dell'FBI che cercava di allargare i suoi orizzonti.

Ma quando Robert Mnookin, il direttore dell'*Harvard Negotiation Research Project,* aveva saputo che ero al campus, mi aveva invitato nel suo ufficio per un caffè. Giusto per fare quattro chiacchiere, mi aveva detto.

Per me era un onore, ed ero anche in un certo imbarazzo. Mnookin era un personaggio importante, che avevo seguito per anni: non solo era stato il mio professore ad Harvard, ma si era anche dimostrato uno dei più importanti negoziatori sul campo, nonché l'autore di un testo fondamentale sulla contrattazione. [1]

A dire il vero, mi sbalordiva che uno dello stampo di Mnookin avesse voluto iniziare a negoziare con me, un semplice ex poliziotto di quartiere di Kansas City. Ma poi le cose andarono ancora peggio di quanto avevo immaginato. Ci eravamo appena accomodati, quando si aprì una porta ed entrò un'altra docente di Harvard, la professoressa Gabriella Blum, specialista in negoziati internazionali, conflitti armati e antiterrorismo, che aveva prestato servizio quale negoziatrice presso il Consiglio Nazionale di Sicurezza Israeliano e il tostissimo IDF (*Israel Defense Forces*).

Con perfetto tempismo la segretaria di Mnookin entrò e pose un registratore al centro del tavolo. Mnookin e Blum mi sorrisero.

Ero caduto in un'imboscata!

«Abbiamo tuo figlio, Voss. Dacci un milione di dollari o morirà», fece Mnookin, sempre sorridendo. «Io sono il rapitore. Ora che farai?»

Sperimentai una vampata di panico, ma del resto c'era da aspettarselo. Le cose non cambiano: dopo due decenni passati a negoziare vite umane provi ancora paura, anche se si tratta di un gioco di ruolo.

Recuperai la calma. Certo, ero pur sempre un semplice agente entrato a far parte dell'FBI, che si trovava di fronte a dei pesi massimi. E non ero affatto un genio. Ma se ero in quella stanza c'era un motivo. Nel corso degli anni avevo messo assieme un bagaglio di capacità e di tattiche, nonché un intero approccio all'interazione umana, che non solo mi aveva aiutato a salvare vite ma che, come potevo vedere ora guardandomi alle spalle, aveva preso a trasformare tutta la mia esistenza. I miei anni di negoziati avevano permeato tutto quanto, dal trattare con gli impiegati del servizio riparazioni al mio modo d'essere genitore.

«Forza. Dammi i soldi o taglio la gola a tuo figlio, subito», disse Mnookin, con tono seccato.

Gli diedi una lunga, lenta occhiata. Poi sorrisi.

«Come pensi che possa riuscirci?»

Mnookin fece una pausa. La sua espressione rifletteva una sorta di pietà divertita, come quella che può avere un cane quando il gatto che sta

inseguendo gli si rivolta contro e cerca di intimorirlo. Era come se stessimo disputando giochi diversi, con regole diverse.

Mnookin riprese il suo contegno e mi guardò inarcando le sopracciglia, quasi a ricordarmi che stavamo pur sempre giocando.

«Quindi le va bene che io uccida suo figlio, signor Voss?»

«Mi dispiace, Robert, ma come faccio a sapere se è ancora vivo?», ribattei servendomi di una formula di scuse e pronunciando il suo nome, così da instaurare nell'interazione maggior calore e rendere più complicato il suo tentativo di mettermi al tappeto. «Davvero, mi dispiace, ma come posso portarti qui davanti del denaro, ben un milione di dollari, se non so neppure se mio figlio sia ancora vivo?»

Era proprio una bella scena: ecco un uomo brillante messo in difficoltà da quella che poteva sembrare una semplice sciocchezza. In realtà, la mia mossa era tutt'altro che sciocca. Mi stavo servendo di ciò che era diventato uno dei più potenti strumenti di negoziazione dell'FBI: la domanda a risposta aperta.

Oggi, dopo alcuni anni durante i quali ho sviluppato queste tecniche per il settore privato delle mie consulenze preferisco utilizzare le cosiddette «domande calibrate»: quesiti a cui l'altro può rispondere ma che non hanno una risposta chiusa, come un sì o un no. Questo metodo consente di guadagnare tempo. Dà alla controparte l'illusione del controllo – dopotutto sono loro che hanno la risposta e il potere – e ci riesce perfettamente senza farle capire quanto ciò la vincoli.

Mnookin, com'era prevedibile, cominciò ad andare a tentoni, perché la trama della conversazione era passata da come avrei potuto rispondere alla minaccia della morte di mio figlio a come il professore avrebbe affrontato le questioni logistiche implicate nell'ottenere il denaro, vale a dire, in che modo *lui* avrebbe risolto *i miei* problemi.

A ogni domanda e minaccia che mi veniva posta, continuavo a chiedere in che modo avrei potuto pagare e come avrei potuto essere certo che mio figlio fosse ancora vivo.

Dopo essere andati avanti per tre minuti, Gabriella Blum intervenne.

«Non lasciare che ti faccia questo giochetto», disse a Mnookin.

«Beh, provaci *tu*!» fece lui, alzando le braccia al cielo.

Blum ci si tuffò a capofitto. La sua esperienza in Medio Oriente l'aveva temprata. Ma benché continuasse a passarmi sopra come un rullo compressore, otteneva in cambio le mie stesse domande.

Mnookin tornò a prender parte alla sessione, senza riuscire a cavare un ragno da un buco, sino ad arrossire per la frustrazione. Potevo vedere come l'irritazione gli impedisse di pensare con chiarezza.

«Okay, D'accordo, Bob. È tutto», dissi per toglierlo d'impaccio.

Fece un cenno d'assenso: mio figlio avrebbe vissuto ancora un altro giorno.

«Bene!», disse, «suppongo che l'FBI *possa* avere qualcosa da insegnarci.»

Avevo fatto qualcosa di più che resistere a due dei docenti più brillanti di Harvard. Avevo tenuto testa a due fuoriclasse e ne ero uscito vincitore.

Si trattava forse di un colpo di fortuna? Per oltre tre decenni, Harvard era stato l'epicentro mondiale della teoria e della pratica della negoziazione. Tutto ciò che sapevo delle tecniche impiegate all'FBI era che funzionavano. Nei vent'anni che avevo trascorso al Bureau avevamo congegnato un sistema che aveva risolto con successo quasi ogni rapimento a cui l'avevamo applicato. Ma dietro non c'erano grandi teorie.

Le nostre tecniche erano il risultato di un apprendimento empirico: venivano sviluppate da agenti sul campo, che negoziavano le crisi in corso e condividevano le relative storie con i colleghi, mostrando ciò che aveva funzionato e ciò che era risultato fallimentare. Si trattava di un processo iterativo, non di un addestramento intellettuale, perché affinavano i nostri strumenti un giorno dopo l'altro. E non c'era tempo da perdere: *dovevano* funzionare, altrimenti qualcuno ci avrebbe rimesso la pelle.

Ma *perché* funzionavano? Era quella la domanda che mi aveva spinto ad andare ad Harvard, a incontrare Mnookin e Blum. Quando mi trovavo al di fuori del mio mondo ristretto smarrivo la fiducia. Soprattutto, avevo bisogno di formulare la mia conoscenza e imparare a combinarla con la loro – che era altissima – così da poterla comprendere, ridurla a sistema ed espanderla.

Certo, le nostre tecniche dimostravano di funzionare con mercenari, trafficanti di droga, terroristi e killer brutali. Ma volevo capire se si sarebbero rivelate efficaci anche al cospetto di persone normali.

Come avrei ben presto scoperto nei corridori di Harvard, le nostre tecniche non solo avevano perfettamente senso dal punto di vista teorico, ma funzionavano *in qualsiasi contesto*.

In altre parole, il nostro approccio alla negoziazione conteneva le chiavi per sbloccare positivamente le interazioni umane in ogni campo, in qualsiasi contesto e in ogni forma di relazione.

Questo libro spiega come e perché.

Lo stupido più in gamba del gruppo

Per trovare risposta alle mie domande, un anno dopo, ho provato a farmi strada nell'*Harvard Law School's Winter Negotiation Course.* Si trattava di competere con i migliori e i più intelligenti per accedere al corso, tra cui molti dei più brillanti studenti di Harvard, i laureandi della facoltà di giurisprudenza, nonché i cervelloni delle altre migliori università di Boston, come il *Massachusetts Institute of Technology* e la *Tufts University*. In pratica era una sorta di allenamento tra atleti olimpionici e io ero semplicemente un outsider.

Il primo giorno del corso, io e gli altri 143 partecipanti ci siamo ritrovati ad affollare un'aula universitaria, e dopo un'introduzione siamo stati suddivisi in gruppi di quattro, ognuno dei quali era diretto da un istruttore di negoziazione. Dopo aver fatto quattro chiacchiere con il nostro istruttore – al mio gruppo era stata assegnata un'istruttrice, Sheila Heen, con la quale sono ancora oggi in ottimi rapporti – siamo stati ulteriormente suddivisi in coppie, e chiamati a simulare una negoziazione. Era molto semplice: uno dei due era il venditore di un prodotto, l'altro l'acquirente, e ognuno conosceva con precisione il limite del prezzo che poteva trattare.

Il mio partner era un tipo apatico dai capelli rossi che qui chiamerò Andy (uno pseudonimo), uno di quei tizi che sfoggiano la loro superiorità intellettuale come se stessero portando un'uniforme: con soave fiducia. Ci trovavamo da soli in un'aula da cui si poteva scorgere uno dei piazzali all'inglese del campus di Harvard, ognuno munito dei propri strumenti. Andy lanciava la sua offerta, presentandone i pregi con una spiegazione inattaccabile – un'inevitabile trappola logica – e io rispondevo con una variazione sul tema del «e che cosa me ne faccio?»

Abbiamo continuato un bel po' a discutere in quei termini, fino a giungere a un importo finale. Quando siamo usciti ero contento. Era andata davvero bene, almeno per uno tonto come me!

Successivamente ci siamo riuniti nell'aula, e Sheila si è rivolta ai partecipanti chiedendo quale prezzo fosse stato concordato, per poi scrivere il risultato sulla lavagna.

A un certo punto è arrivato il mio turno.

«Chris, com’è andata con Andy?», mi ha chiesto, «Quanto hai ottenuto?»

Non dimenticherò mai l’espressione di Sheila quando le ho detto quanto Andy era disposto a pagare. Inizialmente il suo viso è arrossito, quasi non riuscisse a respirare, e poi si è lasciata andare a un piccolo verso sommesso, come quello di un uccellino affamato. Infine ha cominciato a ridere.

Andy ha cominciato a mostrare un certo imbarazzo.

«Gli hai davvero fatto spendere tutta la somma che aveva a disposizione!» ha commentato Sheila, «e secondo le istruzioni ricevute avrebbe dovuto tenerne un quarto da parte, per futuri lavori.»

Andy si è letteralmente accasciato sulla sua sedia.

Il giorno dopo, ho ripetuto la stessa storia con un altro partner.

Insomma, ho letteralmente distrutto il suo budget!

Non ci capivo più niente. Potevo anche aver avuto un colpo di fortuna. Ma quello che si delineava era uno schema. Con la mia dimestichezza vecchio stile, frutto delle mie esperienze, stavo facendo fuori dei tizi che conoscevano qualsiasi strategia all’avanguardia si potesse trovare in un libro.

Fatto sta che erano proprio quelle strategie considerate moderne a risultare vecchie e superate. Mi sentivo come un Roger Federer catapultato da una macchina del tempo nel 1920 per disputare un torneo a cui erano iscritti distinti signori in pantaloni bianchi muniti di racchette di legno, con alle spalle solo un allenamento part-time. E io me ne stavo là, con la mia racchetta di lega di titanio, un allenatore personale a tempo pieno e una tattica tennistica studiata al computer. Quelli con cui giocavo erano altrettanto abili – anzi persino di più – e fondamentalmente ci trovavamo a disputare lo stesso gioco, con le stesse regole. Solo che io disponevo di capacità, cioè di un mestiere, che a loro mancava.

«Chris, stai diventando famoso per il tuo stile speciale», ha commentato Sheila dopo aver annunciato i miei risultati del secondo giorno.

Ho sorriso a tutti denti. Dopotutto vincere era divertente!

«Chris, perché non spieghi a tutti quanti il tuo metodo?», ha continuato Sheila. «Pare proprio che ciò che fai con questi studenti di giurisprudenza di Harvard sia semplicemente dire di no e poi fissarli, finché non crollano. È davvero così facile?»

Ho capito cosa intendeva: sebbene in realtà, durante questi giochi, io non dicessi espressamente di no, le domande che continuavo a porre al mio

compagno suonavano come un rifiuto. Parevano insinuare che l'avversario fosse disonesto e ingiusto. E ciò bastava a farlo barcollare e indurlo a negoziare le sue stesse condizioni. Nella sua cassetta degli attrezzi mancavano sia una certa forza emotiva, sia la perspicacia tattica e psicologica necessarie per rispondere alle mie domande ben calibrate.

Ho risposto con un'alzata di spalle.

«Faccio solo qualche domanda», ho spiegato, «con un approccio passivo-aggressivo. Pongo sempre le stesse tre o quattro domande a risposta aperta, ancora e ancora. Alla fine la mia controparte è talmente frustrata che mi concede tutto quello che voglio.»

Andy è saltato dalla sedia come se l'avesse punto un'ape.

«Accidenti!» ha esclamato, «*Ecco* cos'è successo. Non me ne sono neppure accorto.»

Quando ho concluso quel corso invernale ad Harvard, avevo ormai stretto amicizia con molti dei miei compagni di studio. Anche con Andy.

C'era una cosa che quel periodo trascorso ad Harvard mi aveva sicuramente dimostrato: in materia di negoziazione l'FBI poteva insegnare molto al mondo intero!

Quella breve esperienza mi aveva insegnato che senza una comprensione della psicologia umana, senza accettare il fatto che siamo tutti quanti animali folli, irrazionali, impulsivi e preda delle nostre emozioni, nel rapporto mutevole e carico di tensione tra due persone che stanno negoziando, tutta la pura intelligenza e la logica matematica del mondo sono di ben poco aiuto.

Sì, forse siamo i soli animali al mondo a mercanteggiare – una scimmia non scambierebbe il suo pezzo di banana con una noce – ma, indipendentemente da come inquadriamo le nostre negoziazioni in teorie matematiche, siamo pur sempre animali, che agiscono e reagiscono anzitutto e soprattutto sulla base di un preciso ma quasi invisibile e rudimentale insieme di paure, bisogni, percezioni e doveri.

Non si tratta peraltro di ciò che viene insegnato agli studenti di Harvard. Le loro teorie e tecniche sono tutte imperniate sul potenziale intellettuale, sulla logica, su acronimi autorevoli come BATNA e ZOPA, su una nozione razionale del valore e una concezione morale di ciò che è giusto e di ciò che non lo è.

Ovviamente, in cima a questa fallace costruzione razionale c'era, un *metodo*. Quegli studenti disponevano dei loro bei copioni da seguire, sequenze predeterminate di azioni, offerte e controfferte, concepite secondo uno specifico ordine volto a ottenere un determinato risultato. Era come se avessero a che fare con un robot: se fai *a*, *b*, *c* e *d* secondo un certo ordine prefissato, otterrai sicuramente *x*. Ma nel mondo reale il processo della negoziazione è molto più imprevedibile e complesso. Potresti dover fare *a*, e poi *d*, e magari anche *q*!

Se potevo avere la meglio sugli studenti più brillanti del paese applicando soltanto una delle tante tecniche di negoziazione che avevo sviluppato e usato sul campo contro terroristi e rapitori e che tenevano conto del ruolo delle emozioni, perché non applicarle al mondo degli affari? Qual era la differenza tra i rapinatori di banche che prendevano qualcuno in ostaggio e i CEO che si servivano di tattiche aggressive per far scendere il prezzo di acquisti da un miliardo di dollari?

Dopotutto, i rapitori sono semplicemente uomini d'affari che cercano di assicurarsi il prezzo migliore.

Negoziazione vecchio stile

La cattura di ostaggi e quindi le relative negoziazioni esistono fin dall'alba dei tempi. Il Vecchio Testamento racconta più volte degli Israeliti e dei loro nemici che prendevano reciprocamente ostaggi quale bottino di guerra. I Romani, dal canto loro, erano soliti costringere i principi dei paesi vassalli a far studiare i propri figli a Roma, così da assicurarsi la loro lealtà.

Negli Stati Uniti, prima dell'amministrazione Nixon, la procedura di negoziazione degli ostaggi era limitata all'invio di truppe e al tentativo di liberare gli ostaggi con l'uso della forza. In quanto agenti di polizia, il nostro approccio consisteva praticamente nel parlare finché non si giungeva ad avere una possibilità di liberare gli ostaggi a colpi di pistola. Insomma, si ricorreva alla forza bruta. Poi, una serie di disastri ci ha costretto a cambiare orientamento.

Nel 1971, trentanove ostaggi vennero uccisi quando la polizia cercò di sedare con la forza una rivolta nella prigione di Attica, nel nord dello stato di New York. E come dimenticare quando, ai Giochi Olimpici di Monaco del 1972, undici tra atleti e allenatori israeliani furono uccisi dai palestinesi che li tenevano in ostaggio dopo un tentativo mal riuscito di liberarli compiuto dalla polizia tedesca?

Ma la più grande spinta per un cambiamento istituzionale nelle forze di polizia avvenne sulla pista di atterraggio di Jacksonville, Florida, il 4 ottobre 1971.

In quel periodo negli Stati Uniti si assisteva a una vera e propria epidemia di dirottamenti aerei. Nel 1970 ce n'erano stati ben cinque in soli tre giorni.

Fu in quell'atmosfera carica di tensione che un folle di nome George Giffe Jr. dirottò un charter fuori Nashville nel Tennessee, con l'obiettivo di raggiungere le Bahamas.

Al termine del tragico incidente, Giffe aveva ucciso due ostaggi – l'ex moglie e il pilota – per poi farla finita suicidandosi.

Ma quella volta la colpa non fu del rapitore; le responsabilità caddero tutte sull'FBI. Due ostaggi erano riusciti a convincere Giffe a lasciarli scendere sulla pista d'atterraggio di Jacksonville, dove l'aereo si era

fermato per fare rifornimento. A quel punto, però, gli agenti si erano fatti sempre più impazienti e presero a sparare ai motori dell'aereo. Fu proprio ciò che spinse Giffe all'opzione letale.

Di fatto, le colpe attribuite all'FBI furono talmente gravi e circostanziate che la moglie del pilota e la figlia di Giffe intentarono una causa per omicidio colposo accusando l'FBI di negligenza, e il tribunale diede loro ragione.

Con una decisione che rappresenta un'autentica pietra miliare, la Corte d'Appello degli Stati Uniti decise in merito al caso *Downs contro gli Stati Uniti* che «c'era un'alternativa più adatta a proteggere il benessere degli ostaggi», aggiungendo che l'FBI aveva trasformato quello che «poteva essere un utile 'giocare sull'attesa', durante il quale due persone erano riuscite a raggiungere la pista d'atterraggio, in una 'sparatoria' in cui tre persone avevano perso la vita.» La Corte concluse che «un ragionevole tentativo di negoziazione doveva avere la precedenza rispetto all'operazione tattica».

Quel caso di dirottamente aereo finì per rappresentare un punto di riferimento circa ciò che *non* si doveva fare in una situazione di crisi, e ispirò lo sviluppo delle teorie del training e delle tecniche di negoziazione degli eventuali ostaggi di cui ci serviamo attualmente.

Poco dopo la tragedia di Giffe, il Dipartimento di Polizia di New York (NYDP) divenne la prima forza di polizia del paese a mettere insieme una squadra di specialisti il cui compito era proprio quello di definire procedure e modalità per gestire le situazioni di crisi in cui si doveva ricorrere alle negoziazioni. L'FBI e altri seguirono l'esempio.

La nuova era della negoziazione era cominciata!

Il cuore contrapposto alla mente

Negli anni Ottanta, Cambridge in Massachusetts era *il* punto caldo del mondo della negoziazione, il luogo in cui specialisti internazionali provenienti dalle più diverse discipline cominciarono a interagire, esplorando nuove e stimolanti teorie. Un grande passo in avanti era già stato compiuto nel 1979, quando fu creato l'*Harvard Negotiation Project* con il compito di migliorare le teorie, gli insegnamenti e le pratiche di negoziazione, affinché potessero essere applicate con maggior efficacia in qualsiasi ambito, dai trattati di pace alle fusioni aziendali.

Due anni dopo, Roger Fisher e William Ury – confondatori del progetto – ci regalarono la loro grande opera, *L'arte del negoziato* (*Getting to Yes*[2]), un trattato pionieristico sulla negoziazione che cambiava completamente le modalità secondo cui si sarebbero dovute affrontare le situazioni sul campo.

L'approccio di Fisher e Ury consisteva fondamentalmente nel sistematizzare il problem solving, così che le parti implicate nella negoziazione potessero concludere un accordo mutualmente benefico, per giungere proprio a quel «sì» menzionato nel titolo originale. Il presupposto di base era che il cervello emotivo – la porzione più istintiva, inaffidabile e irrazionale della bestia umana – doveva essere neutralizzato attraverso un approccio più razionale e condiviso.

Il loro sistema era facile da seguire e seducente, e si affidava a quattro principi base: 1) separare la persona – l'emozione – dal problema; 2) non lasciarsi irretire dalla posizione dell'altro (*che cosa* sta chiedendo) ma concentrarsi invece sul suo interesse (*perché* lo sta chiedendo) così da poter capire cosa vuole realmente; 3) operare in cooperazione così da produrre un'opzione *win-win*, ovvero vantaggiosa per tutti; 4) stabilire degli standard concordati mutualmente per valutare le possibili soluzioni di cui al punto terzo.

Si trattava di una sintesi brillante, razionale e profonda della più avanzata teoria dei giochi e del pensiero giuridico più attuale. Quattro anni dopo l'uscita del libro, tutti quanti, compresi l'FBI e il NYPD, concentravano il loro approccio alla natura delle negoziazioni sulla base di quel sistema avanzato di problem solving. Pareva davvero così moderno e *acuto*.

Quasi dall'altra parte degli Stati Uniti, due professori dell'Università di Chicago stavano affrontando diversi ambiti, dall'economia alla negoziazione, sulla base di un punto di vista assai diverso.

Si trattava dell'economista Amos Tversky e dello psicologo Daniel Kahneman. Insieme, questi insigni professori inaugurarono la disciplina dell'economia comportamentale, con cui Kahneman avrebbe persino ottenuto nel 2002 il Nobel per l'Economia. Dimostrarono che l'uomo è un animale decisamente irrazionale e scoprirono che emozioni e sensazioni sono forme di pensiero.

Come abbiamo visto, quando le facoltà di economia come Harvard iniziarono a insegnare la negoziazione negli anni Ottanta, il processo veniva presentato sotto forma di una pura e semplice analisi economica. Era un periodo in cui i migliori economisti del mondo dichiaravano che siamo tutti «attori razionali» e tale presupposto fu adottato anche durante i corsi di negoziazione: si presupponeva che la controparte stesse agendo razionalmente ed egoisticamente, nel tentativo di massimizzare le sue posizioni, mentre l'obiettivo era immaginare come rispondere nei diversi scenari così da massimizzare il proprio vantaggio.

Quel genere di atteggiamento lasciava perplesso Kahneman, i cui studi nell'ambito della psicologia lo avevano indotto a dire: «È ovvio che le persone non sono né pienamente razionali né completamente egoiste e che le loro propensioni sono tutt'altro che stabili».

Dopo decenni di ricerca insieme a Tversky, Kahneman aveva dimostrato che tutti gli esseri umani sono sottoposti a una sorta di *distorsione cognitiva*, ovvero che ci sono processi cerebrali che, inconsciamente e in modo irrazionale, distorcono il modo in cui vediamo il mondo. Kahneman e Tversky ne individuarono oltre 150.

Si trattava del cosiddetto *effetto framing*, detto anche *effetto incorniciamento,* secondo cui i soggetti rispondono in modo differente allo stesso tipo di scelta in base a come gli viene proposta (le persone attribuiscono maggior rilievo a uno scarto di percentuale dal 90% al 100% – e cioè da una possibilità elevata alla certezza – rispetto a quando si passa dal 45 al 55%, anche se in entrambi i casi si tratta di una differenza percentuale del 10%). La *teoria del prospetto* spiega perché ci assumiamo rischi ingiustificati quando ci troviamo ad affrontare possibili perdite. E poi c'è l'ancor più famosa «avversione alla perdita» (*Loss Aversion*), che

dimostra come le persone siano statisticamente più propense a evitare una perdita che a ottenere un pari guadagno.

Successivamente Kahneman avrebbe codificato la sua ricerca in *Pensieri lenti e veloci* (*Thinking, Fast and Slow*[3]), il suo bestseller uscito nel 2011. Gli uomini, scrive Kahneman, hanno due sistemi di pensiero: il sistema numero 1 è la mente animale, veloce, istintiva ed emotiva; mentre il sistema numero 2 è la mente logica, lenta e deliberante. Il sistema 1 è di gran lunga quello più potente e, di fatto, dirige e governa i nostri pensieri razionali.

Le rudimentali credenze, sensazioni ed espressioni del sistema 1 sono all'origine delle credenze e scelte deliberate del sistema 2. Sono le sorgenti che alimentano il fiume. Reagiamo emotivamente (sistema 1) a una proposta o domanda. Poi la reazione del sistema 1 istruisce e crea la risposta del sistema 2.

Ora provate a rifletterci su: in base a questo modello, se sai come influenzare il sistema 1 della controparte, le sue sensazioni inarticolate, attraverso il modo in cui inquadri e poni le tue domande e affermazioni, a quel punto potrai governare la razionalità del suo sistema 2, riuscendo così a modificarne le risposte.

È proprio ciò che è successo ad Andy, quel giorno ad Harvard. Chiedendogli «E che cosa me ne faccio?» ho influenzato la sua mente emotiva inducendola a pensare che la sua offerta non era sufficiente; successivamente il suo sistema 2 ha razionalizzato la situazione così che avesse senso farmi un'offerta migliore.

Se ci affidiamo a quanto sostenuto da Kahneman, condurre negoziazioni basate sui concetti del sistema 2 senza gli strumenti per leggere, comprendere e manipolare le fondamenta emotive del sistema 1 è come cercare di fare un'omelette senza sapere come rompere le uova.

Quando l’FBI si lascia prendere dalle emozioni…

Via via che la nuova squadra di negoziazione ostaggi cresceva e durante gli anni Ottanta e Novanta acquisiva maggior esperienza e migliorava le sue capacità di problem solving, appariva sempre più chiaro come il nostro sistema mancasse di un ingrediente cruciale.

A quell’epoca ci ispiravamo tutti quanti profondamente al metodo illustrato dalla celebre opera *L’arte del negoziato.* Devo dire che nella mia qualità di negoziatore, consulente e insegnante con decenni d’esperienza, sono tuttora d’accordo con le potenti strategie di trattativa contenute in quell’opera. Appena pubblicata, ci aveva subito fornito idee pionieristiche sul problem solving cooperativo e dato origine a concetti assolutamente necessari, come presentarsi a una negoziazione armati del BATNA (acronimo per *Best Alternative To a Negotiated Agreement*, ovvero «La miglior alternativa rispetto all’accordo negoziato»).

Era geniale!

Tuttavia dopo l’assedio fatalmente disastroso del 1992 presso la fattoria di Ruby Ridge, nel nord dell’Idaho, durante il quale rimasero uccisi la moglie e il figlio del leader neonazista Randy Weaver, e quello altrettanto tragico al ranch di Waco (Texas) dell’aprile 1993, la sede della setta dei davidiani guidati da David Koresh, in cui morirono ottanta persone, nessuno negava più che le negoziazioni sugli ostaggi erano tutto fuorché un semplice processo di problem solving razionale.

Voglio dire, che fareste se vi trovaste a cercare un accordo mutualmente reciproco, una soluzione *win-win*, con un tizio che si crede il messia?

Era sempre più evidente per tutti quanti: con i rapitori *L’arte del negoziato* non funzionava. Indipendentemente dal numero di agenti che aveva letto il libro, evidenziatori alla mano, il nuovo metodo non era riuscito a migliorare il modo di affrontare la negoziazione di ostaggi. Perché mai tutti quanti avevano letto quel bestseller che parlava di affari, considerato il più grande libro di negoziazione mai scritto, eppure così pochi riuscivano a trarne qualche profitto?

Eravamo tutti quanti degli idioti?

Dopo Ruby Ridge e Waco, erano molte le persone che ponevano domande del genere. Per essere più specifici, Philip B. Heymann, vice procuratore generale, voleva sapere come mai le nostre tecniche di negoziazione fossero così fallimentari. Nell'ottobre 1993, Heymann scrisse un rapporto intitolato «Le lezioni di Waco: Proposta di Cambiamento delle Forze dell'Ordine Federali», in cui riassumeva l'analisi di una commissione di esperti circa l'incapacità delle forze dell'ordine federali di gestire complesse situazioni includenti ostaggi.

In risposta a questo rapporto, nel 1994 Louis Freeh, direttore dell'FBI, annunciò la formazione del *Critical Incident Response Group* (CIRG), un dipartimento composto da diverse unità, tra cui quelle di Negoziazione delle Crisi, Gestione delle Crisi, Scienze Comportamentali e Recupero Ostaggi, al fine di reinventare il nostro approccio alla negoziazione.

Restava comunque un punto interrogativo: quali tecniche usare?

All'incirca nello stesso periodo, il mio collega Fred Lanceley e il mio ex capo Gary Noesner, ovvero due dei negoziatori più decorati della storia dell'FBI, stavano tenendo un corso di negoziazione di ostaggi in quel di Oakland, in California, dove avevano posto a un gruppo di trentacinque agenti delle forze dell'ordine una semplice domanda: «Quanti tra loro si erano trovati a gestire una classica situazione di contrattazione in cui il problem solving aveva rappresentato la tecnica migliore?»

Nessuno alzò la mano.

Allora aveva posto una domanda complementare: «Quanti tra loro si erano trovati a negoziare in un contesto dinamico, intenso e incerto, in cui i rapitori vivevano una crisi emotiva e non esprimevano domande chiare?»

Tutti alzarono la mano.

Era chiaro: se i negoziatori di polizia si trovavano ad affrontare soprattutto episodi in cui l'aspetto emotivo era prevalente, piuttosto che trattative tipicamente razionali, era ovvio che dovevamo concentrarci eminentemente sullo sviluppo di capacità relative all'aspetto istintivo, emotivo e irrazionale dell'animo umano.

Da quel momento in poi, si comprese come l'enfasi andasse posta non sulla contrattazione, sul quid pro quo, o sul problem solving, bensì sulla formazione di quelle capacità psicologiche di cui c'era bisogno allorché ci si trovava ad affrontare situazioni di crisi. Le emozioni e l'intelligenza emotiva avrebbero assunto un ruolo centrale per l'efficacia delle

negoziazioni, prendendo il posto del semplice ragionamento sugli ostacoli da superare.

Ciò di cui avevamo bisogno erano semplici tattiche e strategie psicologiche che funzionassero bene per calmare gli animi, stabilire un rapporto, ottenere fiducia, suscitare la verbalizzazione dei bisogni e persuadere la controparte circa la nostra empatia. C'era bisogno di qualcosa che fosse facile da insegnare, facile da imparare e facile da mettere in pratica.

Dopotutto quelli erano poliziotti e agenti, di certo non interessati a trasformarsi in professori o terapeuti. Ciò che volevano era trasformare il comportamento dei rapitori, chiunque fossero e ovunque si trovassero, così da far abbassare la temperatura emotiva della crisi in corso, quel tanto che bastava per garantire la sicurezza di tutte le persone implicate.

In epoca precedente, l'FBI aveva già sperimentato alcune tecniche, nuove e vecchie, sviluppate da professionisti del counseling. Tali capacità di counseling erano mirate soprattutto allo sviluppo di relazioni positive con gli altri, attestando e comprendendo ciò che le persone stavano vivendo e le emozioni che ne scaturivano.

Tutto comincia dal presupposto, universalmente applicabile, che le persone desiderano essere comprese e accettate. Ascoltare è la concessione meno costosa e nel contempo più efficace con cui possiamo giungere a tale obiettivo. Ascoltando profondamente, un negoziatore dimostra simpatia e palesa un sincero desiderio di comprendere meglio ciò che sta sperimentando la controparte.

Le ricerche in campo psicoterapeutico dimostrano che quando gli individui si sentono ascoltati, sono più propensi ad ascoltare se stessi con maggior attenzione e a valutare e chiarire i loro pensieri e le loro emozioni più apertamente. Come se ciò non bastasse, diminuisce il loro mettersi sulla difensiva, e anziché mostrarsi oppositivi sono più disposti ad ascoltare il punto di vista altrui, il che garantisce un contesto in cui regnano calma e logica e dove è più facile applicare le risoluzioni proposte dall'*Arte del negoziato*.

Tale concetto, che rappresenta il nucleo di quest'opera, è chiamato *Empatia Tattica*. In pratica si tratta di trasformare l'ascolto in una sorta di arte marziale, mantenendosi in equilibrio tra i più sottili comportamenti suggeriti dall'intelligenza emotiva e l'affermarsi in virtù della propria

capacità di influenzare l’altro, ottenendo così accesso alla sua mente. Contrariamente a quanto molti pensano, l’ascolto non è un’attività passiva, anzi, è la cosa più attiva che si possa fare!

Quando abbiamo preso a sviluppare le nostre tecniche, il mondo della negoziazione si è suddiviso in due correnti: la negoziazione così com’è insegnata nelle principali università del paese ha continuato a esprimersi attraverso la strada ben tracciata del problem solving più razionale, mentre, per colmo di ironia, noi «teste di rapa» dell’FBI abbiamo preso ad addestrare i nostri agenti sulla base di un sistema non dimostrato, basato su psicologia, counseling e gestione delle crisi. Mentre nelle università dell’*Ivy League*[4] si insegnava matematica ed economia, noi diventavamo esperti in empatia.

Alla fine, il nostro metodo ha dimostrato di funzionare!

La vita è tutta un negoziare

Sebbene possiate essere curiosi circa il modo in cui i negoziatori dell'FBI sono riusciti a convincere alcuni dei banditi più tosti a liberare i loro ostaggi, è più che lecito che vi chiediate quale possa essere il ruolo di tale arte nella vostra vita.

Fortunatamente, sono ben poche le persone che si trovano nella situazione di dover trattare con dei terroristi islamici che hanno preso in ostaggio qualcuno dei loro cari.

Ma lasciate che vi riveli un segreto: la vita è una negoziazione continua.

La maggior parte delle interazioni che ci troviamo ad affrontare al lavoro come a casa sono negoziazioni che si riducono all'espressione di un semplice e istintivo bisogno incontrollabile: *Io voglio.*

«Voglio che liberi gli ostaggi» è ovviamente di stretta pertinenza a questo testo.

Ma lo stesso vale per:

«Voglio che tu accetti questo contratto da 1 milione di dollari.»

«Voglio che tu paghi 20.000 dollari per quest'auto.»

«Voglio che tu mi conceda un aumento del 10%», e anche:

«Voglio che tu vada a letto alle nove di sera.»

La negoziazione assolve due diverse funzioni distinte e vitali – la raccolta di informazioni e il condizionamento del comportamento – e include quasi tutte le interazioni in cui ognuna delle parti vuole qualcosa dall'altra. La vostra carriera, le finanze, la reputazione, la vita affettiva e persino il destino dei vostri figli, finiscono in un modo o nell'altro per ruotare intorno alla vostra capacità di negoziare.

Come vedremo in seguito, la negoziazione non è molto di più che una comunicazione volta a ottenere determinati risultati. E ottenere ciò che si vuole dalla vita è semplicemente questione di ciò che si vuole da e con gli altri. I conflitti tra le due parti sono una componente inevitabile di tutte le relazioni. È quindi utile, e persino cruciale, sapere come affrontare il conflitto in modo da ottenere ciò che si vuole senza infliggere danni.

In questo libro attingo a più di vent'anni di carriera presso il *Federal Bureau of Investigation*, così da distillare i principi e le pratiche di cui mi

sono occupato in quell'ambito, e giungere a un nuovo ed eccitante approccio volto ad aiutarvi a disarmare, dirottare e smantellare la vostra controparte, in quasi ogni negoziazione sia possibile immaginare e per giunta, in un modo che incoraggi la relazione.

Sì, vedrete anche come abbiamo negoziato fino a giungere alla liberazione di un'infinità di ostaggi. Ma imparerete anche a servirvi di una profonda comprensione della psicologia umana, così da negoziare un prezzo più basso per l'automobile, un vantaggioso aumento di stipendio, nonché l'ora in cui è opportuno che i vostri figli vadano a dormire. Grazie a queste pagine imparerete a recuperare il controllo delle conversazioni che danno forma alla vostra vita e alla vostra carriera.

Il primo passo per giungere a una padronanza delle negoziazioni quotidiane è sbarazzarsi dell'avversione al negoziare stesso. Non c'è bisogno che vi piaccia: dovete soltanto capire che il mondo funziona così. Negoziare non significa intimidire o schiacciare qualcuno. Si tratta semplicemente di interpretare il gioco emotivo per cui la società umana è predisposta. In questo mondo, così regolato, potrete ottenere ciò che chiedete, se imparerete a chiederlo correttamente. Quindi rivendicate il vostro diritto di chiedere ciò che pensate sia giusto.

Ne consegue che questo libro intende proprio indurvi ad accettare la negoziazione e, così facendo, consentirvi di imparare a ottenere ciò che volete in un modo psicologicamente consapevole. Attraverso queste pagine giungerete a servirvi delle emozioni, degli istinti e dell'introspezione in qualsivoglia incontro, così da connettervi meglio agli altri, influenzarli e ottenere di più.

Una negoziazione efficace è la capacità di conoscere le persone applicata alla pratica, un vantaggio psicologico in ogni ambito della vostra vita: come valutare una certa persona, come influenzare il modo in cui vi inquadra e come servirvi di tale conoscenza per ottenere ciò che volete.

Ma attenzione: non si tratta semplicemente dell'ennesimo testo di psicologia spicciola. Qui troverete il riassunto approfondito e ragionato (e soprattutto pratico) di una teoria psicologica attuale, in cui sono distillati ventiquattro anni di carriera nell'FBI e una decina d'anni di insegnamento e consulenze nelle migliori scuole e società del mondo.

E questa teoria funziona, per un semplice motivo: è stata elaborata nel mondo reale, per il mondo reale. Non è stata creata a tavolino, in una classe o in un corso di addestramento, ma è qualcosa di costruito sulla base di anni

di esperienza, che l’hanno migliorata fino a farla approssimare alla perfezione.

Non dimenticatelo, un negoziatore di ostaggi ha soltanto una possibilità: *deve* vincere. Come si può pensare che dica a un rapinatore: «Ok, hai preso quattro ostaggi, arriviamo a un compromesso: rilasciamene due e la chiudiamo qui»?

È impossibile. Un negoziatore di ostaggi vincente deve ottenere tutto ciò che vuole, senza concedere nulla di sostanzioso, e riuscirci in modo tale che l’avversario senta di aver intrattenuto un’ottima relazione. È come se la sua intelligenza emotiva lavorasse sotto effetto di anabolizzanti. Sono proprio questi gli strumenti che imparerete a usare in queste pagine.

Il libro

Come succede a qualsiasi imprenditore edile che voglia costruire una casa, questo libro parte dalle fondamenta: dopo aver gettato la soletta, si passa ai muri portanti, a un tetto elegante ma impermeabile, per finire con l'abbellimento degli interni.

Ogni capitolo espande il contenuto del precedente. Per prima cosa imparerete le raffinate tecniche dell'*Ascolto Attivo,* per poi passare a strumenti più specifici, come la scelta appropriata delle parole da usare, i pro e i contro dell'atto conclusivo – la contrattazione – per finire con la scoperta della rarità che può consentirvi di ottenere la negoziazione più sublime: il *Cigno Nero*.

Nel capitolo 2 vedremo come evitare gli assunti che possono rivelarsi delle trappole per i negoziatori neofiti, per poi sostituirli con le tecniche di *Ascolto Attivo*, come il *Mirroring* (rispecchiamento), i *Silenzi* e la *Voce da dj di mezzanotte*. Scoprirete così come rallentare la situazione quanto basta perché la controparte si senta talmente al sicuro da rivelarsi; come distinguere i desideri (le aspirazioni) dai bisogni (il minimo per raggiungere un accordo), e come dedicare la massima attenzione a ciò che la controparte ha da dirci.

Nel capitolo 3 tratteremo l'*Empatia Tattica*. Grazie a questo metodo saprete riconoscere le prospettive dell'altro e conquistarne la fiducia e la comprensione attraverso il *Labeling* (etichettamento), che consiste nel ribadire le prospettive della controparte. Imparerete anche a disinnescare le dinamiche negative portandole alla luce. Infine vi spiegherò come disattivare le lamentele della controparte nei vostri confronti, rivolgendosi a essa ad alta voce con l'*Accusation Audit* (ammissione di colpa).

Nel capitolo 4 esaminerò le modalità che fanno sentire la controparte compresa e riaffermata positivamente nel corso della negoziazione, così da creare un'atmosfera di positività incondizionata. In tale contesto, imparerete perché bisognerebbe sforzarsi di ottenere un «va bene», anziché un «sì», in ogni fase della negoziazione, nonché come identificare, riformulare e affermare la visione della controparte con *riassunti* e *parafrasi*.

Il capitolo 5 insegna il rovescio della medaglia dell'*Arte del negoziato*. Imparerete perché sia di vitale importanza giungere a un «no», perché è da quel «no» che comincia la negoziazione. Scoprirete anche come rinunciare al vostro ego e negoziare secondo il punto di vista della controparte, l'unico modo per ottenere un consenso a cui la controparte sia pronta ad attenersi. Infine, vedrete come ottenere l'impegno della controparte riconoscendole il suo diritto di scegliere, e imparerete una tecnica per scrivere le email grazie a cui non sarete mai più ignorati.

Nel capitolo 6 scoprirete l'arte di «piegare» la realtà. Vale a dire che vi illustrerò una serie di strumenti per inquadrare una negoziazione in modo che la vostra controparte accetti inconsciamente i limiti che voi stabilite nell'ambito della discussione. Imparerete a gestire le scadenze in modo da creare un senso di urgenza; a ricorrere al concetto di equità per stimolare la controparte e infine ad ancorarne le emozioni così che il *non* accettare la vostra offerta sia per lei sinonimo di sconfitta.

Dopo ciò, nel capitolo 7 ci dedicheremo a quell'incredibile e potente strumento di cui mi ero servito ad Harvard: le *domande calibrate*, ovvero quegli interrogativi che cominciano con «Come?» o «Che cosa?», facendo piazza pulita di risposte del tipo «sì» e «no», così da costringere la controparte a servirsi della sua energia mentale per risolvere i problemi.

Nel capitolo 8 dimostrerò come ricorrere a tali domande calibrate per evitare fallimenti nella fase di applicazione. Come sono solito ribadire, un «sì» non è nulla senza un «Come?». Scoprirete anche l'importanza della comunicazione non verbale; come far ricorso alle domande «Come?» per dire gentilmente di no; come fare in modo che la controparte rilanci contro se stessa; come influenzare gli oppositori quando non si siedono al tavolo delle trattative.

A un certo punto, ogni negoziazione deve giungere al sodo: vale a dire alla contrattazione vecchia scuola. Il capitolo 9 presenta, passo dopo passo, un processo per una contrattazione efficace. Dal come prepararsi al come deludere una controparte aggressiva, per poi partire all'offensiva. Imparerete il metodo Ackerman, ovvero il processo più efficace sperimentato dall'FBI per definire e fare offerte.

Infine, il capitolo 10 esplora come trovare e impiegare il più raro degli animali da negoziazione: il Cigno Nero. In ogni negoziazione ci sono sempre da tre a cinque informazioni che, se dovessero essere scoperte, cambierebbero ogni cosa. Tale concetto cambia letteralmente le carte in

tavola, ed è talmente formidabile che ho voluto chiamare la mia società *The Black Swan Group*. In questo capitolo imparerete a riconoscere i segni caratteristici che mostrano dov'è nascosto il nido del Cigno Nero, nonché semplici strumenti per far leva sulla vostra controparte e ottenere accordi veramente sorprendenti, sfruttando il Cigno Nero.

Ogni capitolo comincia con un veloce resoconto di una negoziazione di ostaggi, per poi passare a dissezionarla con l'intenzione di scoprire ciò che ha funzionato e ciò che non ha funzionato. Successivamente, passo a spiegare la teoria e gli strumenti, riporto alcuni casi realmente accaduti che io e altri abbiamo potuto studiare, servendoci di tali strumenti per avere la meglio quando ci troviamo a negoziare un salario, ad acquistare un'auto o a risolvere situazioni spinose a casa.

Una volta concluso questo libro, potrete considerarvi «promossi» se sarete riusciti a impiegare queste tecniche cruciali per migliorare la vostra carriera e la vostra vita. Sono certo che ce la farete. Ricordate semplicemente che per negoziare con successo la preparazione è cruciale. Ed è per tale motivo che nell'appendice trovate uno strumento inestimabile che uso con tutti i miei studenti e clienti: l'ho chiamato *Negotiation One Sheet* (foglio di negoziazione), e si tratta di un conciso manualetto contenente quasi tutte le tattiche e le strategie da valutare e adattare a seconda del genere di trattativa che volete chiudere.

Tuttavia, per me l'aspetto più importante è che comprendiate quanto la negoziazione possa essere improcrastinabile, essenziale e persino bella. Una volta assimilate le qualità trasformative della negoziazione, saprete come ottenere ciò che volete e come fare in modo che gli altri acquisiscano una posizione migliore.

La negoziazione è il cuore della collaborazione. È ciò che rende un conflitto, potenzialmente dannoso, significativo e produttivo per tutte le parti. Può cambiare la vostra vita, proprio come ha cambiato la mia.

Mi sono sempre considerato un tipo normale. Un gran lavoratore sempre disposto a imparare, certo, ma non particolarmente talentuoso. Ho sempre sentito che la vita poteva offrire possibilità sorprendenti. Semplicemente, quand'ero più giovane, non ero in grado di approfittarne.

Tuttavia, grazie alle capacità che ho acquisito, mi sono ritrovato a ottenere risultati straordinari e a osservare le persone di cui sono stato insegnante giungere a successi tali da trasformare per sempre la loro esistenza. Quando faccio ricorso a ciò che ho imparato negli ultimi

trent’anni, so di avere realmente il potere di cambiare il corso che la mia vita sta prendendo, e di aiutare gli altri a fare altrettanto. Trent’anni fa, sebbene sapessi cosa andava fatto, non avevo idea di *come* riuscirci.

Adesso sì.

CAPITOLO 2

SII UNO SPECCHIO

30 settembre 1993.

È una frizzante mattinata d'autunno, all'incirca alle otto e mezzo. Due rapinatori mascherati prendono d'assalto la *Chase Manhattan Bank*, tra la Seventh Avenue e Carroll Street a Brooklyn e fanno scattare l'allarme. All'interno ci sono soltanto due cassiere e un addetto alla sicurezza sessantenne. I rapinatori puntano alla testa della guardia disarmata un revolver calibro 357, lo trascinano fino al bagno degli uomini e lo chiudono dentro. Una delle cassiere subisce lo stesso brusco trattamento.

Poi uno dei rapinatori si rivolge all'altra cassiera, le mette la pistola in bocca, preme il grilletto e clic, fa partire un colpo a vuoto.

«Il prossimo lo sparo sul serio», dice il rapinatore. «Ora apri la cassaforte.»

Una rapina in banca, con ostaggi. Nei film accade tutti i momenti, ma erano passati quasi vent'anni dall'ultima di quelle situazioni a New York, la città che poteva vantare il maggior numero di negoziazioni di ostaggi di qualsiasi altra giurisdizione del paese.

E fu proprio quello il mio battesimo del fuoco, uno scenario particolarmente difficile, con ostaggi.

Mi ero addestrato per circa un anno e mezzo nella negoziazione di ostaggi, ma non mi era ancora capitato di svolgere quelle mie nuove mansioni. Per me il 1993 aveva già rappresentato una cavalcata molto impegnativa, davvero incredibile. Lavorando per la JTTS, la *Joint Terrorism Task Force* dell'FBI, ero stato uno degli agenti implicati nell'investigazione con cui avevamo sventato un piano per far esplodere bombe nei Tunnel Holland e Lincoln, alle Nazioni Unite e nella sede dell'FBI a New York. Avevamo fatto irruzione proprio mentre i terroristi

preparavano gli ordigni nel loro covo. I cospiratori erano associati a una cellula egiziana che aveva legami con Omar Abd al-Rahman, detto «Blind Sheikh», che in seguito si sarebbe rivelato l'ideatore del piano che avevamo scoperto.

Qualcuno potrebbe pensare che, dopo aver mandato all'aria un complotto terroristico, una rapina in banca sia una questione da poco, ma a quei tempi avevo già compreso che le negoziazioni sarebbero diventante la mia vera passione. Non vedevo l'ora di mettere alla prova quanto avevo imparato. E a parte ciò, quella situazione non era affatto banale.

Appena ricevuta la chiamata, il mio collega Charlie Beaudoin e io ci precipitammo sulla scena del crimine, saltammo fuori dalla sua Crown Victoria nera per dirigerci subito al posto di comando. L'intera cavalleria era già schierata: NYPD, FBI e SWAT,[1] tutti i muscoli e l'intelletto delle forze di polizia dispiegati per fronteggiare le reazioni istintive di una coppia di rapinatori apparentemente fuori controllo.

La polizia di New York, dietro una parete di blindati e pattuglie bianche e blu, si era sistemata dall'altra parte della strada, all'interno di un'altra banca. I membri della squadra della SWAT tenevano d'occhio la scena attraverso il cannocchiale dei loro fucili, dai tetti di un palazzo nei paraggi, con le armi puntate sull'ingresso principale e quello posteriore della banca.

Le supposizioni accecano,
le ipotesi guidano

I buoni negoziatori sanno fin dall'inizio di potersi aspettare ogni possibile sorpresa; i grandi negoziatori si servono delle loro qualità per rivelare quelle sorprese che, come sanno per certo, esistono davvero.

Come l'esperienza ben insegna, è sempre opportuno tenere a mente nello stesso tempo tutta una serie di ipotesi – circa la situazione, le esigenze della controparte e un'intera gamma di variabili. Consapevoli e attenti rispetto al momento presente, i migliori negoziatori si servono di ogni nuova informazione capiti a tiro per mettere alla prova e separare le ipotesi vere dalle false.

Nell'ambito della negoziazione, ogni nuova intuizione psicologica, così come ogni ulteriore informazione svelata, preannuncia un passo in avanti e consente di scartare alcune ipotesi, preferendone altre. Bisogna intraprendere l'intero processo con una mentalità improntata alla scoperta. L'obiettivo dev'essere fin dall'inizio quello di estrarre e tener conto del maggior numero di informazioni possibile. Tra l'altro, è proprio questa una delle ragioni per cui le persone molto intelligenti hanno difficoltà nel negoziare: sono così acute da pensare di non aver niente da scoprire.

Le persone trovano fin troppo spesso più facile attenersi a ciò che credono. Sulla base di ciò che hanno sentito o dei loro stessi pregiudizi, spesso sentenziano verità sugli altri prima ancora di averli incontrati. Giungono persino a ignorare le loro stesse percezioni, in modo da conformarsi agli esiti già previsti. Ma sono proprio questi preconcetti che inquinano la finestra percettiva sul mondo, mostrando una versione della situazione immutabile e spesso fallace.

I grandi negoziatori sono capaci di mettere in dubbio i presupposti che le altre persone implicate accettano per eccessiva fiducia o arroganza, e quindi si mantengono emotivamente aperti a ogni possibilità e intellettualmente più pronti a una situazione fluida.

Sfortunatamente, nel 1993 ero lungi dall'essere un grande negoziatore.

Pensavamo tutti quanti che la crisi si sarebbe risolta rapidamente. Quei rapinatori non avevano molta scelta, non potevano fare altro che arrendersi,

o almeno così pensavamo. In realtà, viste le informazioni ricevute, avevamo cominciato la giornata convinti proprio che i rapinatori volessero arrendersi. Non potevamo immaginare che era soltanto un sotterfugio con cui il capobanda intendeva prendere tempo. Nel corso dell'intera giornata costui aveva continuamente fatto riferimento all'influenza che gli altri quattro rapinatori esercitavano su di lui. Non avevo ancora imparato a essere consapevole del possibile abuso dei pronomi personali – *noi/loro* o *me/io*. Quello a cui viene attribuito minore importanza, probabilmente ne ha di più (e viceversa). In seguito avremmo scoperto che c'era soltanto un altro rapinatore, e che era stato coinvolto con l'inganno. Anzi, a dire il vero i banditi erano tre, se si conta l'autista che si era dato alla fuga prima ancora che noi entrassimo in scena.

Il «capo» dei rapinatori stava conducendo una sua personale «operazione di controspionaggio», fornendoci tutta una serie di informazioni sbagliate. Voleva che pensassimo che fosse affiancato da un gruppo di complici, provenienti dai più diversi paesi. Inoltre voleva lasciarci intendere che i suoi partner erano molto più instabili e pericolosi di quanto non fosse lui.

Col senno di poi, il suo piano era ovviamente assai semplice: intendeva confonderci più che poteva così da avere il tempo di immaginare come filarsela. Continuava a ripeterci di non essere lui a comandare, e che qualsiasi decisione sarebbe stata presa dagli altri. E quando gli chiedevamo di trasmettere determinate informazioni, lasciava intendere di essere spaventato, o almeno piuttosto titubante. Eppure il suo tono di voce denotava una completa calma e un'assoluta fiducia. Per me e i miei colleghi quello fu un memento: finché non lo sai per certo, davvero non puoi immaginare con chi hai a che fare.

Sebbene la chiamata fosse arrivata alle otto e mezzo del mattino, prima che giungessimo dall'altra parte della strada e stabilissimo un contatto erano forse già le dieci e mezzo. Una volta giunti sulla scena, il passaparola era che si sarebbe trattato di una procedura standard, come da manuale, breve e indolore. I nostri capi pensavano che saremmo entrati e usciti in una decina di minuti perché, stando alle apparenze, i malviventi erano intenzionati ad arrendersi. Ciò si sarebbe successivamente dimostrato un problema, trasformandosi anche in una fonte di imbarazzo per il comando, perché nel momento in cui la negoziazione era in stallo avevamo già condiviso con la stampa un certo ottimismo, basato proprio su quelle prime informazioni errate.

Eravamo arrivati sulla scena del crimine per raccogliere una resa, ma la situazione si era quasi subito complicata.

Tutto ciò che *credevamo* di sapere era sbagliato.

Calmare lo schizofrenico

Il nostro *Negotiation Operation Center* (NOC) si era stabilito nell'ufficio di una banca dall'altra parte di una stradina dirimpetto alla filiale della Chase. Essendo fin troppo vicini al luogo in cui erano detenuti gli ostaggi, ci trovammo fin dall'inizio in una posizione di svantaggio. Infatti eravamo collocati a meno di una trentina di metri dal punto di crisi, laddove idealmente c'era bisogno di una zona cuscinetto leggermente superiore. Infatti è sempre opportuno stabilire una certa distanza tra la propria posizione e quella dello scenario peggiore che possa prender forma dall'altro capo della trattativa.

Quando il mio partner e io arrivammo, fui immediatamente assegnato al coaching del negoziatore del Dipartimento di Polizia che aveva preso contatto telefonico con i malviventi. Si chiamava Joe e se la stava cavando bene, ma in quel genere di situazione nessuno è mai solo – lavoravamo sempre in squadra. Il pensiero che stava alla base di tale pratica era che ogni paio di orecchie in più avrebbe potuto raccogliere qualche informazione extra. In certe situazioni di stallo ci trovavamo con ben cinque persone all'ascolto, onde analizzare tutte le informazioni via via che arrivavano, per poi offrire consigli dietro le quinte e guidare il nostro uomo al telefono. Joe gestiva la situazione al telefono, e altri tre o quattro di noi stavano all'ascolto, passandoci continuamente gli appunti presi, cercando di sbrogliare quella situazione complicata. Uno di noi stava cercando di stimare lo stato d'animo del malvivente che guidava le operazioni dall'altro capo del telefono, e un altro ancora prestava attenzione agli indizi o «rivelazioni» che potessero darci una miglior lettura di ciò che stavamo affrontando, e così via.

Alcuni miei studenti trovano strana questa procedura e chiedono: «Ma c'è davvero bisogno di un'intera squadra per prestare ascolto a… una sola persona?» Sono solito rispondere che il fatto che l'FBI sia giunto a tale conclusione deve far riflettere: ascoltare bene non è facile.

È un fatto che ci lasciamo distrarre fin troppo facilmente. Il più delle volte, il nostro è un ascolto che si definisce «selettivo», prestiamo cioè attenzione solo a ciò che vogliamo sentire, con la mente che interviene sulla

base di una distorsione cognitiva che la orienta verso la coerenza anziché verso la verità. E questo è solo l'inizio.

Molti affrontano una negoziazione talmente preoccupati dalle argomentazioni che sostengono la loro posizione da non essere capaci di ascoltare con attenzione. In uno dei lavori più citati in campo psicologico,[2] George A. Miller ha ipotizzato che la nostra mente cosciente sia in grado di elaborare contemporaneamente soltanto sette diverse informazioni. Per dirla altrimenti, se ci sono troppi dati da analizzare, ci ritroviamo facilmente sopraffatti.

Per quanto concerne le persone che concepiscono la negoziazione come un confronto di tesi diverse, a sopraffarle sono invece le voci che sentono nella loro testa. Quando non stanno parlando, stanno pensando alle loro convinzioni, e quando parlano, in realtà stanno dimostrando le loro teorie. Spesso ciò accade a tutte e due le parti del tavolo, cosicché ci si ritrova in quella che definirei una sorta di schizofrenia: ognuno si ritrova ad ascoltare soltanto la voce nella propria testa (e neppure troppo bene, perché sta facendo sette o otto cose nello stesso tempo). Potrà anche sembrare che ci siano due persone che stanno dialogando, ma in realtà è più probabile che ce ne siano quattro che stanno parlando tutte nello stesso tempo.

C'è un rimedio efficace per calmare quella voce nella testa e nel contempo la voce nella testa dell'altro: curare due schizofrenici con una sola pillola. Invece di attribuire la priorità alle proprie tesi – in realtà, invece di elaborare un qualsiasi concetto circa ciò che si sta per dire, almeno in una prima fase – è opportuno concentrarsi unicamente e globalmente sull'altra persona e su ciò che ha da dire. In tale modalità di ascolto realmente attivo – coadiuvato dalle tattiche che imparerete nei prossimi capitoli – si giunge concretamente a disarmare la controparte. Se riuscite a farla sentire al sicuro, quella voce nella sua testa comincerà a zittirsi.

L'obiettivo è quello di identificarsi con i reali bisogni della controparte (in termini monetari, emotivi o di altro genere) e di farla sentire sufficientemente a suo agio da parlare, e ancora parlare e parlare, di ciò che vuole. Via via che il discorso continua, le nuove informazioni rivelano le precedenti. I bisogni sono facili da esprimere, perché rappresentano l'aspirazione a ottenere ciò che si vuole, e rafforzano l'illusione di controllo che proviamo quando iniziamo a negoziare; i bisogni implicano la sopravvivenza, il dato minimo necessario per farci intervenire, e quindi ci rendono vulnerabili. Ma né la volontà né i bisogni rappresentano il punto di

inizio: tutto comincia con l’ascolto, confrontandosi con l’altro, avvalorando le sue emozioni, e creando un’atmosfera di fiducia e sicurezza sufficiente perché abbia inizio un autentico dialogo.

Con il capobanda dall’altro capo del telefono eravamo ben lontani da un tale obiettivo. Continuava a sollevare strambe cortine fumogene. Non ci voleva dire come si chiamava, cercava di camuffare la voce, continuava a ripetere a Joe che era stato messo in vivavoce così che tutti gli altri nella banca potessero ascoltarlo, ma poi annunciava bruscamente che avrebbe lasciato Joe in attesa, e riagganciava. Chiedeva continuamente di un furgone, sostenendo che lui e i suoi compagni volevano che gliene mettessimo uno a disposizione in modo che potessero raggiungere il commissariato locale, assieme agli ostaggi, per arrendersi. Ma era proprio lì che la faccenda non quadrava: ovviamente non pareva tanto un piano per arrendersi quanto uno per fuggire. Nel profondo del suo cuore quel tizio credeva di poter in qualche modo lasciare la banca senza essere catturato, e visto che il suo complice si era dato alla fuga aveva bisogno di un altro veicolo.

Una volta conclusa la faccenda, avremmo chiarito un altro paio di dettagli: non eravamo gli unici a essere stati ingannati. A quanto pare, il capo dei malviventi non aveva detto ai suoi compagni che quella mattina sarebbero andati a rapinare una banca. Si trattava in realtà dell’addetto al trasporto valori della banca, e i suoi partner erano convinti che avrebbero semplicemente scassinato il distributore di banconote. Non avevano affatto convenuto di prendere degli ostaggi, quindi, per certi versi, tutti i presenti all’interno della banca erano ostaggi del capobanda. Erano finiti in una situazione tremenda che non avevano previsto e, in definitiva, sarebbe stata proprio quella «sconnessione» tra i malviventi ad aiutarci a seminare zizzania e a porre fine alla situazione di stallo.

Rallentare. Tutto. Quanto

Il leader voleva farci credere che lui e i suoi partner si stavano occupando degli ostaggi, ma in realtà la guardia giurata era fuori gioco e la seconda cassiera aveva trovato rifugio nel seminterrato. Ogni qualvolta Joe diceva di voler parlare agli ostaggi, il rapitore si fermava, ci lasciava intendere che là dentro stavano accadendo un bel po' di cose, descrivendo quanto tempo ed energie lui e i suoi compagni stavano dedicando agli ostaggi, dilungandosi in dettagli che finivano per risultare ridicoli. Molto spesso faceva ricorso a diverse scuse per mettere Joe in attesa, o chiudere la chiamata. Per esempio diceva: «Le ragazze devono andare in bagno», oppure «Le ragazze vogliono chiamare i familiari», o ancora «Le ragazze vogliono qualcosa da mangiare».

Joe se la stava cavando bene, e faceva in modo che quel tipo continuasse a parlare, ma lo stile di negoziazione adottato dal Dipartimento di Polizia in quel periodo stava limitando il suo margine di azione. L'approccio era per metà MSU – acronimo per *Making Shit Up*,[3] una sorta di stile da commerciante – basato sul tentativo di persuadere, coartare o manipolare in qualsiasi modo possibile la controparte. C'era però un problema di fondo: avevamo troppa fretta, pigiavamo troppo sull'acceleratore per giungere a una soluzione rapida; in sostanza cercavamo di risolvere il problema, non di *smuovere le persone.*

Andare troppo di fretta è uno degli errori più comuni di tutti i negoziatori. Quando vai troppo di fretta, la controparte ha l'impressione di non essere ascoltata, e quindi si rischia di compromettere il rapporto e la fiducia già costruiti. Oggi ci sono un'infinità di ricerche che riconoscono come il lasciar passare del tempo sia una delle doti più importanti di un negoziatore. Quando si rallenta il processo, le cose si calmano. Dopotutto, se qualcuno ti sta parlando, vuol dire che non ti sta sparando addosso.

Ci fu una pausa quando i rapinatori avanzarono la pretesa di avere del cibo. Joe iniziò una trattativa a parte, uno scambio fitto che lo tenne occupato per un po', perché si doveva decidere cosa volevano e come gliel'avremmo fatto avere. Una volta predisposto tutto quanto, con una sorta di robot pronto a consegnare le vivande, come ci era stato chiesto,

giunse un ennesimo dietro front. A quanto pareva, avevano trovato del cibo all'interno, e quindi non c'era più bisogno di rifornirli. L'ennesimo mattone sul muro che i malviventi stavano erigendo, l'ennesima cortina fumogena. Il capobanda ci lasciava sperare di aver fatto un piccolo progresso e poi improvvisamente ci dribblava, riagganciava o cambiava idea.

Nel frattempo i nostri investigatori avevano approfittato del tempo a disposizione per verificare l'immatricolazione di ognuno delle decine di veicoli parcheggiati nei paraggi, lungo la strada, ed erano riusciti a entrare in contatto con tutti i proprietari eccetto uno, un certo Chris Watts. Questa informazione si trasformò nella nostra unica traccia, almeno per quel frangente, perché mentre gli scambi telefonici continuavano all'infinito c'eravamo premurati di mandare una squadra di investigatori all'indirizzo di Chris Watts. Lì i nostri agenti trovarono qualcuno che lo conosceva e che acconsentì a raggiungere la scena del crimine per provare a identificarlo.

Non potevamo vedere chi e cosa c'era dentro, quindi il nostro testimone oculare dovette trasformarsi in un «testimone uditivo», cosa che fece, riuscendo a identificare Chris Watts dal tono della voce.

Ora sapevamo qualcosa in più sul nostro avversario, almeno rispetto a quanto egli *poteva pensare* che sapessimo, e questo ci dava un vantaggio, seppure provvisorio. Stavamo mettendo insieme tutti i pezzi del puzzle, anche se ciò non ci avrebbe portato più vicini alla chiusura della partita, che a quel punto consisteva nel determinare chi si trovasse realmente all'interno dell'edificio, assicurare l'incolumità degli ostaggi e tirare fuori tutti quanti, i buoni *con* i cattivi.

La voce

Erano già passate cinque ore, ed eravamo ancora bloccati, così il tenente che dirigeva le operazioni mi chiese di intervenire. Joe aveva concluso il suo compito, ora toccava a me. In realtà quella era l'unica mossa strategica a nostra disposizione che non comportasse un'escalation e un intervento in forze.

L'uomo che ora sapevamo essere Chris Watts aveva preso la brutta abitudine di chiudere le sue chiamate all'improvviso, quindi il mio compito consisteva innanzitutto nel continuare a farlo parlare. Attaccai con la mia «voce da dj di mezzanotte»: profonda, calda, lenta e rassicurante. Mi era stato chiesto di confrontarmi con Watts il prima possibile onde accertarmi della sua identità. Occorre notare come avessi sostituito Joe al telefono senza preavviso, e cioè contrariamente a quanto previsto dalla procedura standard. Il tenente di polizia aveva voluto fare una mossa scaltra, per dare una scossa alla situazione, che però avrebbe potuto facilmente rivelarsi controproducente. La mia voce suadente era la chiave per facilitare il confronto.

Non appena Chris Watts sentì la mia voce al telefono mi interruppe subito: «Hey, ma dov'è finito Joe?»

Risposi: «Joe se n'è andato. Sono Chris. Ora parli con me».

Non la posi come una domanda. Feci quell'affermazione tranquillizzante modulando il tono della voce, così da abbassarlo progressivamente. L'espressione della calma e della ragione: ecco il miglior modo per descrivere la voce di un dj di mezzanotte.

Allorché sono chiamati a decidere una strategia di negoziazione o un determinato approccio, molti tendono a concentrare le loro energie su ciò che devono dire o fare, mentre in realtà è *ciò che siamo* (il nostro contegno e la dizione) a rappresentare sia la cosa più facile da mettere in atto sia il modo più efficace di influenzare la controparte. Infatti il nostro cervello non si limita a elaborare e comprendere le azioni e le parole degli altri, ma anche le loro sensazioni e intenzioni, il significato sociale del loro comportamento e delle loro emozioni. A livello eminentemente inconscio, finiamo per recepire la mente altrui non attraverso una qualche forma di

ragionamento logico, ma afferrandoci letteralmente a ciò che l'altro sta provando.

La si potrebbe descrivere come una sorta di involontaria telepatia neurologica – ognuno di noi, in ogni istante, segnala al mondo che lo circonda se è pronto a giocare o a lottare, a piangere o ridere.

Quando irradiamo calore e accettazione, la conversazione sembra scorrere per conto suo. Allorché entriamo in una stanza con un certo livello di agio ed entusiasmo, attraiamo la gente verso di noi. Provate a sorridere a qualcuno per strada: di riflesso ricambierà il sorriso. Comprendere tale riflesso e metterlo in pratica costituisce un aspetto cruciale per il successo di quasi ogni tecnica di negoziazione intendiamo imparare.

Ecco perché in qualsiasi comunicazione verbale lo strumento più potente è la nostra voce. Possiamo servircene per collegarci intenzionalmente al cervello di qualcun altro e premere un interruttore emotivo, suscitando fiducia anziché sfiducia, calma anziché nervosismo. Grazie alla giusta intonazione, facciamo scattare quell'interruttore in men che non si dica.

Fondamentalmente, i toni di voce a cui i negoziatori possono affidarsi sono tre: la voce da dj di mezzanotte, la voce positiva/scherzosa e la voce diretta o assertiva. Per ora direi di lasciar perdere la voce assertiva: fatte salve rare circostanze, servirsene equivale a prendersi a sberle quando invece si vorrebbe compiere qualche passo avanti. Infatti la voce assertiva segnala alla controparte un atteggiamento dominante, che lo porterà a respingere, in modo aggressivo o passivo-aggressivo, qualsiasi tentativo di controllo.

Nella maggior parte delle circostanze dovreste usare la voce positiva/scherzosa. È la voce di una persona accomodante e gentile. Corrisponde a un atteggiamento delicato e incoraggiante. La chiave consiste nel rilassarsi e sorridere mentre si sta parlando. Un sorriso, anche se si parla al telefono, influisce sul tono della voce così come viene percepito dalla controparte.

L'effetto di queste voci è interculturale e non va mai perso per strada. Uno dei nostri istruttori del «Gruppo del Cigno Nero» si trovava in vacanza in Turchia con la fidanzata. Con suo grande sconcerto, e imbarazzo, a un certo punto ha dovuto constatare che, durante le contrattazioni per strada al mercato delle spezie di Istanbul, la sua partner se la stava cavando molto meglio di lui. Per i commercianti in quel genere di mercati, come un po' in tutto il Medio Oriente, mercanteggiare è una forma di arte. La loro

intelligenza emotiva è estremamente affinata, e tale da far ricorso all'ospitalità e all'amichevolezza in modo massiccio, così da attrarre e creare una reciprocità che si conclude con uno scambio commerciale. Ma la cosa funziona nei due sensi, come ha per l'appunto scoperto quel nostro istruttore, prestando attenzione alle mosse della sua ragazza, che affrontava ogni incontro come un gioco divertente, per cui, indipendentemente dall'aggressività con cui contrattava sul prezzo, il suo sorriso e il suo atteggiamento scherzoso influenzavano positivamente il mercante, suscitando un risultato soddisfacente.

Quando gli individui si trovano in uno stato mentale positivo, pensano più rapidamente, ed è più probabile che siano disposti a collaborare alla soluzione del problema (anziché lottare e resistere). Ciò vale tanto per chi sorride quanto per chi riceve il sorriso: un sorriso dipinto sul vostro volto, e nella vostra voce, susciterà una maggiore agilità mentale.

Ma almeno per quanto riguardava Chris Watts, metterla sullo scherzoso non era la mossa più adatta. Il modo in cui funziona la voce del dj di mezzanotte è che, quando moduliamo la voce, assumendo un tono più grave, trasmettiamo il seguente messaggio: è tutto sotto controllo. È proprio ciò che si lascia intendere quando si parla lentamente e con voce chiara: *ho il controllo della situazione*. Se invece si imposta la voce su un tono più acuto, è come se si chiedesse una risposta. Perché? Perché a quel punto si insinua nel dialogo una qualche incertezza. A causa del tono acuto, ciò che si è appena pronunciato suona come una domanda. In pratica si lascia la porta aperta alla controparte, invitandola a prendere in mano le redini della situazione, ragion per cui ero ben consapevole della necessità di manifestare un atteggiamento tranquillo e sicuro.

È lo stesso tipo di voce di cui potrei servirmi in una negoziazione contrattuale, quando un certo aspetto non è nemmeno da discutere. Per esempio, se vedessi una clausola relativa a un lavoro su commissione, potrei dire: «Non lavoriamo su commissione». Proprio così, chiaro, semplice e amichevole. Non viene offerta un'alternativa, perché comporterebbe ulteriori discussioni, quindi procedo con una dichiarazione esplicita.

Era esattamente la mossa che avevo fatto quando avevo detto: «Joe se n'è andato, ora stai parlando con me».

Affare fatto!

È possibile essere molto franchi e diretti nella misura in cui il tono della voce lascia intendere che vige una condizione di sicurezza, che tutto è ok e che si può proseguire e sistemare le cose.

Intanto la faccenda evolveva. Chris Watts era nervoso, ma gli restavano poche mosse da fare. Il suo complice andò giù nel seminterrato per recuperare una delle cassiere. A un certo punto era scomparsa nelle viscere della banca, ma Chris Watts e il suo complice non si erano preoccupati di rincorrerla, perché in ogni caso non avrebbe potuto andare da nessuna parte. Ora il complice l'aveva trascinata su per le scale e l'aveva messa in comunicazione con noi.

La donna disse: «Sto bene». Tutto qui.

Io risposi: «Con chi parlo?»

«Sto bene», ripeté lei.

Avrei voluto continuare a parlarle, quindi le chiesi come si chiamasse, ma era sparita.

Quella di Chris Watts era stata un'ottima mossa. Stuzzicandoci con la voce della donna, aveva lanciato una minaccia, anche se in modo sottile e indiretto. Era il suo modo per farci capire che era lui a comandare, dall'altra parte del filo, senza peraltro suscitare un'escalation diretta. Ci aveva fornito una «prova di esistenza in vita» che confermava che c'erano davvero degli ostaggi, e che almeno uno di loro era in condizioni sufficientemente buone da parlare al telefono, ma ci aveva impedito di raccogliere altre informazioni utili.

Era riuscito a recuperare un certo controllo della situazione.

Mirroring

Chris Watts tornò al telefono, facendo finta che non fosse successo nulla. Di certo si era un po' innervosito, ma ora aveva ripreso a parlare.

«Abbiamo identificato ogni auto nei paraggi, e parlato con tutti i proprietari eccetto uno», gli dissi. «Qui fuori c'è un furgone, un furgone blu e grigio. Siamo giunti a comunicare con tutti i proprietari degli altri veicoli eccetto questo. Ne sai qualcosa?»

«L'altro veicolo non c'è perché voi avete fatto fuggire il mio autista…», si lasciò scappare lui.

«Noi abbiamo fatto fuggire il tuo autista?», risposi applicando la tecnica del mirroring, che consiste proprio nel ripetere le parole dell'interlocutore.

«Beh, quando ha visto la polizia se l'è filata.»

«Non sappiamo nulla di lui, era quello che guidava il furgone?»

Via via che proseguivo a ripetere le sue parole, Watts si lasciava scappare tutta una serie di ammissioni compromettenti. Cominciò a vomitare informazioni, per usare il gergo con cui nella mia attuale attività di consulente descrivo quel genere di situazioni. Tanto per cominciare, ci parlò di un complice di cui ignoravamo l'esistenza. Quello scambio di battute ci avrebbe permesso di acchiappare il conducente dell'auto fuggita.

Il mirroring, chiamato anche «isopraxismo», è fondamentalmente imitazione. Non è che uno dei tanti atteggiamenti neurocomportamentali di cui gli umani (e anche altri animali) si servono per copiarsi a vicenda, così da trarne reciprocamente conforto. Può essere eseguito con certi modi di esprimersi, con il linguaggio del corpo, col vocabolario, con il ritmo e il tono della voce. Di norma è un comportamento inconscio – quando si verifica raramente ce ne accorgiamo – ma è il segno che c'è un legame, una certa sintonia tra le persone, in virtù della quale si stabilisce un genere di rapporto che induce fiducia.

È un fenomeno (e oggi una tecnica) che si basa su un principio biologico profondo e molto elementare: temiamo ciò che è diverso e siamo attratti da ciò che è simile. Come dice il proverbio, gli uccelli simili si muovono in stormo. Ne consegue che il mirroring, quando praticato consapevolmente, è

l’arte di suscitare la somiglianza. «Fidati di me», segnalo allo specchio inconscio dell’altro, «io e te siamo uguali.»

Una volta che ci si è abituati a riconoscere tale dinamica, la si può osservare dappertutto: coppie che passeggiano per strada con il passo in perfetta sincronia; amici che conversano in un parco scuotendo il capo e incrociando le gambe più o meno nello stesso modo. Tali persone sono, per farla breve, connesse.

Sebbene il mirroring sia più spesso associato a una forma di comunicazione non verbale, in particolare al linguaggio del corpo, un negoziatore che fa da «specchio» si concentra sulle parole e null’altro. Non sul linguaggio del corpo, non sull’accento né sul tono o la dizione. Soltanto sulle parole.

È talmente semplice da apparire ridicolo: per l’FBI questa tecnica si riduce nel ripetere le ultime tre parole (o la parola più importante delle ultime tre) di ciò che qualcuno ha appena detto. Dell’insieme di strumenti di cui si serve un negoziatore di ostaggi dell’FBI, il mirroring è quello che più si avvicina a uno stratagemma mentale da Jedi. È semplice, eppure straordinariamente efficace.

Ripetendo le parole che sono state appena pronunciate dalla controparte, si fa leva sull’istinto del mirroring, cosicché l’altro finirà inevitabilmente per approfondire quanto appena detto, collaborando al processo della connessione. Lo psicologo Richard Wiseman ha elaborato una ricerca servendosi di alcuni camerieri per identificare quale tra il mirroring e il rinforzo positivo fosse il metodo più efficace per creare una connessione con degli sconosciuti.

Un gruppo di camerieri, servendosi del rinforzo positivo, si prodigava in lodi e incoraggiamenti nei confronti dei clienti, servendosi di parole come «grande», «nessun problema» e «certamente» in risposta a ogni ordine. L’altro gruppo praticava invece il mirroring ripetendo semplicemente l’ordine appena ricevuto. I risultati sono stati strabilianti: i camerieri che operavano sulla base del mirroring ottenevano mance superiori del 70% rispetto a chi si serviva del rinforzo positivo.

* * *

Decisi che era giunto il momento di affrontarlo con il suo vero nome, facendogli sapere che sapevamo chi fosse. Dissi: «C’è un veicolo qui fuori, ed è registrato a nome di Chris Watts».

Rispose: «Ok», senza lasciar trasparire nulla.

Provai a incalzarlo: «È lì? Sei tu? Sei Chris Watts?»

Da parte mia era stata una domanda sciocca. Un errore. Affinché uno specchio sia efficace occorre stabilirlo e lasciargli fare il suo lavoro. C'è bisogno di un po' di silenzio. Io avevo scavalcato lo specchio e, non appena me ne accorsi, avrei voluto fare marcia indietro.

«Sei tu Chris Watts?»

Cos'altro poteva rispondere quel tizio? Ovviamente rispose: «No».

Avevo fatto una mossa stupida, offrendo a Chris Watts un modo per schivare quel confronto, ma comunque l'avevo innervosito. Fino a quel momento era convinto che non sapessimo il suo nome. Indipendentemente dalle fantasie che poteva aver elaborato, immaginava una via di fuga, credeva di avere una seconda possibilità. Ora sapeva che le cose stavano andando in modo diverso. Ripresi il controllo di me stesso, quel tanto che bastava per rallentare un po' le cose, e mi attenni a fare da specchio. Risposi: «No? Avevi appena detto 'ok'».

Ora ce l'ho in pugno, pensai. Infatti lui tirò fuori tutta una serie di rivelazioni, vomitando ulteriori informazioni, agitandosi fino al punto di non riuscire più a parlare. All'improvviso il suo complice, che come in seguito avremmo saputo si chiamava Bobby Godwin, prese la cornetta.

Fino a quel momento non avevamo ancora sentito parlare il secondo rapinatore. L'unica cosa che sapevamo era che Chris Watts non stava agendo da solo, ma non potevamo immaginare quante persone stessero partecipando al suo piano, e ora ecco presentarsi il suo complice involontario, che pensava che dall'altra parte del filo ci fosse ancora il primo negoziatore. Me ne resi conto perché continuò a chiamarmi «Joe», il che significava che in precedenza aveva seguito le conversazioni, per poi disinteressarsene via via che la situazione di stallo proseguiva.

Perlomeno, quell'intervento mi aveva fatto capire che i due malviventi non erano sulla stessa lunghezza d'onda – ma non mi preoccupai di correggerlo circa la mia identità.

Altra cosa: sembrava che l'altro stesse cercando di parlare con un asciugamano o una maglietta davanti alla bocca, o addirittura che stesse quasi masticando del tessuto. Insomma faceva del suo meglio per mascherare la voce, il che significava che era davvero spaventato. Era nervoso, estremamente agitato, ansioso per quelle trattative che andavano per le lunghe.

Cercai di metterlo a suo agio tornando ad abbassare il tono della voce, stile dj di mezzanotte. Gli dissi: «Nessuno andrà da nessuna parte», e «Nessuno si farà del male».

Dopo un minuto, o giù di lì, la sua inquietudine sembrò scemare. Aveva anche rinunciato a mascherare la voce, che mi giunse molto più chiara quando pronunciò queste parole: «Mi fido di te, Joe».

Più stavo al telefono con il secondo malvivente, più era evidente che non avrebbe mai voluto trovarsi in una condizione del genere. Bobby voleva uscirne, e ovviamente voleva uscirne incolume. Ne era già ben convinto, ma non volli far precipitare la situazione. La sua giornata non era cominciata con l'intenzione di rapinare una banca, ma prese a interpretare il mio tono di voce calmo dall'altra parte del filo come una via d'uscita. Ad aspettarli là fuori c'era il 7° Cavalleria più potente del mondo – con tutti i cecchini del NYPD schierati e pronti, i mirini puntati su lui e sul suo partner. Ovviamente Bobby avrebbe disperatamente voluto venire allo scoperto senza subire danni.

Non potevo conoscere l'esatta collocazione di Bobby all'interno della banca. Ancora oggi non so se fosse riuscito ad allontanarsi dal partner o se mi stesse parlando mentre Chris Watts lo scrutava. L'unica cosa certa è che avevo tutta la sua attenzione e che non avrebbe voluto altro che porre fine allo stallo, o almeno svincolarsi da quel suo ruolo nella situazione.

In seguito avrei saputo che tra una telefonata e l'altra Chris Watts stava arraffando tutto il denaro in contanti disponibile. Inoltre aveva cominciato a dar fuoco a pile di contanti, proprio al cospetto dei due ostaggi. Potrebbe sembrare un comportamento bizzarro, ma per un tipo come Chris Watts c'era una logica. A quanto pare gli era venuto in mente che avrebbe potuto bruciare 50.000 dollari, per esempio, e che se i funzionari di banca avessero poi potuto constatare un ammanco di 300.000 dollari, di fronte a quel mucchio di cenere non si sarebbero più preoccupati di cercare gli altri 250.000. Era un diversivo interessante, non proprio intelligente, ma interessante. Dimostrava una bizzarra attenzione ai dettagli. Se Chris Watts fosse riuscito a fuggire dalla gabbia che si era costruito con le sue mani, avrebbe potuto starsene rintanato per un po', per recuperare in seguito il bottino che aveva messo da parte – soldi che ormai non erano più nei libri mastri della banca.

Ciò che mi piaceva del secondo tipo, Bobby, era che al telefono non cercava di fare nessun giochetto con me. Parlava in modo diretto e franco, e

di conseguenza potevo anch'io andare dritto al punto. Proprio come mi veniva restituita qualsiasi cosa tiravo fuori, lui si vedeva restituita ogni cosa che diceva, quindi stavamo giocando allo stesso gioco. L'esperienza mi diceva che tutto ciò che avrei dovuto fare era continuare a parlare e gli avrei fatto cambiare idea. Dovevamo trovare un modo per farlo uscire dalla banca, con o senza Chris Watts.

Qualcuno della mia squadra mi passò un messaggio: «Chiedigli se è disposto a venir fuori».

Glielo chiesi: «Vuoi venir fuori per primo?»

Fece una pausa, rimanendo in silenzio.

Infine sbottò: «Non so proprio come potrei fare…»

«Perché non la fai finita subito, adesso?», gli chiesi.

«E come faccio?», ripeté un'altra volta.

«Te lo spiego io. Incontriamoci là davanti, subito.»

Per noi ciò rappresentava una svolta, ma dovevamo ancora tirar fuori Bobby dalla banca, e fare in modo che sapesse che l'avrei aspettato dall'altra parte della porta. Gli avevo dato la mia parola che si sarebbe arreso nelle mie mani, e che nessuno gli avrebbe fatto del male. Ora dovevamo soltanto lasciar accadere quanto avevamo stabilito, e molto spesso è proprio questa fase di attuazione che risulta più difficile.

Cominciammo ad abbozzare disordinatamente un piano per far succedere quella cosa. Io indossai il giubbotto antiproiettile. Esaminammo nei dettagli lo scenario, immaginando che avrei potuto sistemarmi dietro uno dei grandi camion che erano parcheggiati di fronte alla banca, così da poter godere di una copertura, nel caso ce ne fosse stato bisogno.

Poi ci trovammo scaraventati in una di quelle situazioni pazzesche in cui nessuno sa bene cosa stia facendo l'altro. Venne fuori che la porta della banca era stata sprangata dall'esterno in una delle prime fasi della crisi, una precauzione per assicurarsi che nessuno dei rapinatori potesse darsi alla fuga. Ovviamente era una cosa che sapevamo tutti quanti, ma nel momento in cui Bobby era pronto ad arrendersi e a uscire dalla porta, era come se fossimo in stato comatoso. Nessuno della squadra SWAT pensò di ricordare a qualcuno dei membri della squadra di negoziazione quel dettaglio significativo, quindi per qualche lungo istante Bobby non sarebbe potuto uscire e, all'idea del rischio che correvamo che ogni progresso compiuto con quel tizio non servisse a niente, fui preso da una morsa allo stomaco.

Cominciammo a darci un gran daffare per rimediare alla situazione. Tanto per cominciare, due agenti della SWAT si avvicinarono all'ingresso, con scudi antiproiettile, le pistole alla mano, per togliere tutto ciò che ostacolava l'uscita dalla porta, e a quel punto non sapevano affatto cosa si sarebbero trovati di fronte. Fu un momento di grande tensione. Avrebbero potuto esserci un bel po' di fucili puntati su quegli agenti, che peraltro non potevano fare altro che avvicinarsi con la dovuta cautela. Ma i nostri ragazzi erano in gamba. Liberarono l'ingresso, fecero marcia indietro e finalmente l'operazione poté proseguire.

Bobby venne fuori, con le mani in alto. Lo guidai con tutta una serie di istruzioni su ciò che doveva fare una volta varcata la soglia, e cosa aspettarsi. Una coppia di agenti della SWAT lo perquisì, mentre Bobby, che si era voltato, si guardava intorno e chiedeva: «Dov'è Chris? Portatemi da Chris!»

Infine lo accompagnarono da me, così da poter fare il punto della situazione nel nostro posto di comando improvvisato. Venimmo così finalmente a sapere che c'era soltanto l'altro rapinatore all'interno, e ciò fu fonte di grande fastidio per il nostro comandante. Avrei capito solo in seguito perché era arrabbiato e imbarazzato vista la piega che stavano prendendo le cose. Per tutto quel tempo, aveva ripetuto ai media che c'era un gruppo di malviventi armati all'interno, di un po' tutte le nazionalità, ricordate? E invece ora veniva fuori che l'intera operazione era stata condotta da due soli uomini, e che uno di loro non voleva neppure farne parte. Il nostro capo non ci faceva una gran bella figura: sembrava proprio che non fosse stato in grado di gestire la situazione.

Tuttavia, come ho appena detto, non eravamo ancora al corrente della reazione del capo. Tutto ciò che sapevamo era che adesso disponevamo di quella nuova informazione, il che ci portava molto vicini a ottenere il risultato finale che avevamo tanto auspicato. Era un evento positivo, qualcosa da festeggiare. Vista la situazione, la fase restante della negoziazione sarebbe stata molto più semplice. Eppure il capo non era contento, non gli piaceva affatto di essere stato raggirato, così si rivolse a uno dei tizi della TARU (*Techical Assistance Response Unit*), che dipendeva a sua volta dal Dipartimento di Polizia di New York, e gli chiese di fare in modo di introdurre una videocamera, un microfono o *qualsiasi cosa del genere* all'interno della banca.

Una volta tirato fuori Bobby, il comandante mi sostituì al telefono, lasciando che la negoziazione con Chris venisse conclusa da un altro esperto del settore, che entrò in scena proprio come avevo fatto io un paio d'ore prima dicendo: «Sono Dominick. Ora stai parlando con me».

Dominick Misino era un grande negoziatori di ostaggi – a mio parere, uno dei migliori al mondo in materia di chiusura delle operazioni, un *closer*, termine che spesso veniva usato per indicare la persona che interveniva per definire gli ultimi dettagli e assicurare l'accordo. Non si lasciò innervosire e svolse per bene il suo lavoro.

Era uno in gamba, con una grande esperienza guadagnata sul campo.

Dominick stava proseguendo con la negoziazione quando accade qualcosa di sorprendente, e di pressoché disastroso. Mentre Chris Watts stava parlando con lui, sentì il rumore di un qualche aggeggio elettrico che stava aprendosi un varco nel muro alle sue spalle. Era uno dei ragazzi della TARU, che cercava di inserire una microspia all'interno, proprio nel posto sbagliato ed esattamente nel momento sbagliato. Chris Watts era già fin troppo agitato, perché aveva appena visto il suo complice arrendersi in quel modo, lasciandolo da solo a gestire la faccenda. E quando sentì che le forze di polizia stavano trapanando il muro, si scatenò come una furia.

Reagì come un pitbull messo alle corde. Disse a Dominick che era un bugiardo. Ma Dominick mantenne la calma più assoluta, lasciò che Chris Watts sfogasse tutta la sua rabbia dall'altro capo del telefono e infine, proprio grazie al suo atteggiamento calmo e rilassato, riuscì a farlo sbollire.

Col senno di poi, cercare di inserire una cimice all'interno della banca in quella fase finale della trattativa era stata una pessima mossa, scaturita dalla frustrazione e dal panico. Eravamo riusciti a far uscire dalla banca uno dei rapinatori, e poi avevamo risposto con un tentativo di controllo. Non era assolutamente una buona idea allarmare in quel modo il solo rapinatore rimasto, che aveva ancora in mano degli ostaggi e poteva anche essere una mina vagante.

Mentre Dominick continuava il suo lavoro, gettando acqua sul fuoco, Chris cambiò improvvisamente le carte in tavola e disse: «E se lasciassi uscire un ostaggio?»

Saltò fuori così, all'improvviso. Dominick non aveva nemmeno pensato di chiederglielo, ma Chris Watts si offrì di lasciar uscire una delle cassiere, come se non fosse qualcosa di importante – e credo proprio che per lui, in quella fase finale della crisi, non lo fosse davvero. Secondo il suo punto di

vista, quel gesto conciliante gli avrebbe fatto guadagnare tempo a sufficienza per trovare un modo per filarsela.

Dominick rimase calmo, ma colse al volo l'opportunità. Disse che per prima cosa voleva parlare all'ostaggio, per essere sicuro che tutto andasse bene, così Chris scelse una delle cassiere e le passò la cornetta. La donna era rimasta consapevole della sequenza degli eventi, e sapeva che c'era stata un po' di confusione nel momento in cui Bobby aveva deciso di arrendersi e così, benché fosse completamente terrorizzata, ebbe la presenza di spirito di chiedere di aprire la porta. Ricordo di aver pensato che aveva dimostrato una bella tempra: era terrorizzata, tenuta in ostaggio, un po' strapazzata, eppure aveva saputo gestire la situazione con acume.

Ci disse: «Siete sicuri di avere la chiave per aprire la porta principale?»

Dominick rispose: «Quella porta è aperta». E infatti era proprio così.

Alla fine una delle donne venne fuori, incolume, e all'incirca un'ora dopo fu seguita dalla seconda cassiera, anche lei in buone condizioni.

Ora dovevamo preoccuparci di tirar fuori anche l'agente di sicurezza, ma da quanto ci avevano detto le due cassiere non potevamo sapere in che condizioni si trovasse. Non sapevamo neppure se fosse ancora vivo. Era da un po' che non lo vedevano, fin dai primi fatti del mattino. Poteva aver avuto un infarto ed essere morto – non c'era modo di saperlo.

Ma Chris Watts aveva ancora un ultimo asso nella manica. Prendendoci completamente alla sprovvista, all'improvviso si offrì di venir fuori. Forse pensava di poterci cogliere di sorpresa un'ultima volta. La cosa strana di quell'ultima proposta era che sembrava ancora guardarsi intorno, monitorando la scena, quasi pensasse di poter in qualche modo eludere la cattura. Fino al momento in cui gli agenti non gli misero le manette, il suo sguardo continuò a guizzare da una parte all'altra, cercando un'opportunità di fuga. Ormai aveva tutti i riflettori puntati addosso, era completamente circondato, eppure, in qualche modo, nel profondo della sua mente continuava a tramare, a cercare il modo di liberarsi.

Era stata una giornata bella lunga, ma sarebbe stata registrata come un successo. Non c'era stato nessun ferito, i malviventi erano tutti e due in arresto, e io uscii da quell'esperienza contemplando umilmente quanto ancora ci fosse da imparare, ma nello stesso tempo consapevole e ispirato dal potere fondamentale delle emozioni, del dialogo, e dagli strumenti di tattica psicologica che l'FBI continuava ad applicare, arricchendo la sua

esperienza, così da poter influenzare e persuadere chiunque, in qualsiasi situazione.

Nei decenni successivi alla mia iniziazione al mondo delle negoziazioni con la più alta posta in gioco, sono stato ripetutamente colpito dal potenziale di questi approcci apparentemente semplici. La capacità di penetrare nella mente, e alla fine persino nell'inconscio della controparte, dipende da tali tecniche e dalla disponibilità a cambiare approccio, sulla base di nuovi dati, nel corso dell'operazione. Nel mio lavoro con i dirigenti e gli studenti che vogliono sviluppare tali qualità, cerco sempre di rinforzare questo messaggio: la chiave per una negoziazione di successo non consiste nell'aver ragione, ma nel disporre del corretto atteggiamento mentale.

Come confrontarsi – e averla vinta – senza arrivare allo scontro

Scherzosamente, ma neppure tanto, faccio riferimento al mirroring definendolo una magia, una sorta di trucco mentale Jedi, perché ci permette di dissentire senza risultare sgradevoli.

Per analizzare fino a che punto possa essere utile, provate a pensare a un qualsiasi ambiente di lavoro: immancabilmente, c'è sempre qualcuno in una posizione di autorità, che si è conquistato i gradi attraverso un'assertività aggressiva, talvolta con vere e proprie intimidazioni, sulla base dell'autorevolezza *top-down*, che comanda e controlla, ovvero il metodo vecchio stile per dire che il capo ha sempre ragione. Inutile illudersi: per quanto le regole della «nuova scuola» possano essere illuminanti, in qualsiasi ambiente (di lavoro o altrove) vi troverete sempre a che fare con le personalità forti, di tipo A, che preferiscono il consenso alla collaborazione.

Se vi avvicinate a un pitbull con l'atteggiamento di un altro pitbull, è probabile che le cose precipitino, originando uno scenario caotico, con un bel po' di offese e risentimento. Fortunatamente, c'è un altro modo per evitare tutto ciò.

Dovete semplicemente servirvi di questi quattro semplici passi:

1. Fate ricorso alla «voce da dj di mezzanotte»
2. Cominciate con uno «Scusa se…»
3. Utilizzate il mirroring
4. Rimanete in silenzio per almeno 4 secondi, così che il mirroring possa esercitare la sua magia sulla controparte
5. Ripetete

Una delle mie studentesse ha sperimentato l'efficacia di questo semplice processo sul suo posto di lavoro, dove il suo capo, un tipo dal carattere impulsivo, era noto per le sue «incursioni»: in sostanza faceva improvvisamente capolino in un ufficio o in un reparto, definendo «urgente» un compito concepito in maniera mediocre e che creava un sacco di lavoro non necessario. Era davvero esasperante! C'erano già stati tentativi di mettere in discussione quella pratica, a cui era stato

immediatamente opposto un netto rifiuto. Qualsiasi «ci sarebbe un modo migliore…» veniva immancabilmente interpretato come un segno di pigrizia.

Una di quelle sue «sparate» è capitata verso la conclusione di un importante contratto di consulenza, uno di quelli che producono letteralmente migliaia di documenti. Il capo, sempre scettico relativamente a qualsiasi cosa di «digitale» pretendeva la sicurezza delle copie cartacee.

E così, dopo aver infilato la testa nell'ufficio della mia studentessa, le ha detto: «Facciamo due copie su carta di tutto quanto!»

«Chiedo scusa, due copie?», ha risposto la mia studentessa, rispecchiando la domanda senza dimenticare il tono da dj, e pronunciando quelle parole come una domanda. L'intenzione che sta dietro a ogni tentativo di rispecchiare l'altro dovrebbe essere: «Per favore, aiutami a capire». Ogniqualvolta rispecchiate qualcuno, lo costringete a riformulare ciò che ha appena detto. Non dirà mai le cose esattamente nello stesso modo in cui le ha pronunciate la prima volta. Ma se apostrofaste qualcuno con un «cosa intendi dire?», con ogni probabilità suscitereste la sua irritazione o lo mettereste sulla difensiva. Con la tecnica del mirroring invece si ottiene la chiarezza auspicata, segnalando rispetto e preoccupazione per ciò che l'altro ci sta dicendo.

«Sì», ha risposto il capo, «una per noi e una per il cliente.»

«Mi scusi, ciò significa che il cliente ha chiesto una copia e che anche noi dobbiamo averne una per uso interno?»

«In realtà, devo vedere con il cliente – non mi ha ancora chiesto nulla. Ma per certo voglio una copia per me. Sono abituato a lavorare così.»

«Certamente», ha risposto lei, «Grazie se vorrà controllare cosa desidera il cliente. Dove dovremmo archiviare la documentazione? In questo ufficio non c'è più posto.»

«Va bene. Può metterla dove preferisce», ha risposto il capo, questa volta un po' perplesso.

«Dove preferisco?» ha rispecchiato nuovamente la segretaria, con calma preoccupazione. Allorché il tono della voce o il linguaggio del corpo di una persona è incoerente con le sue parole, un buon mirroring può risultare particolarmente utile.

In quel caso specifico, ha indotto il capo a prendersi una bella e lunga pausa, qualcosa che non era abituato a fare. La mia studentessa è rimasta seduta, in silenzio. «A dire il vero, possiamo sistemare tutto nel mio

ufficio», ha continuato poi il capo con maggior compostezza di prima. «Dirò alla nuova assistente di stamparmi una copia una volta concluso il progetto. Per adesso due copie digitali possono bastare.»

Il giorno dopo, il suo capo le ha mandato un'email in cui annunciava semplicemente: «Le due copie digitali sono sufficienti».

Poco tempo dopo, quella studentessa mi ha scritto un'email entusiasta: «Impressionante! È fantastica questa tecnica del mirroring! Mi sono risparmiata una settimana di lavoro!»

La prima volta che proverete a rispecchiare gli altri vi sentirete tremendamente imbarazzati. È il solo aspetto difficile della faccenda: questa tecnica richiede un po' di pratica. Una volta compreso come funziona, diventa una sorta di coltellino svizzero, utilizzabile in qualsiasi contesto professionale e sociale.

Lezioni chiave

Il linguaggio della negoziazione è fondamentalmente basato su conversazione e rapporto. Si tratta di un modo rapido per stabilire una relazione e fare in modo che le persone comunichino e pensino insieme. Ed è proprio per questo che quando si pensa ai più grandi negoziatori di tutti i tempi, beh, ho una bella sorpresa per voi, viene fuori il nome di Oprah Winfrey.

Il suo show televisivo ha rappresentato un caso di studio, il perfetto esempio di una grande praticante all'opera: sul palcoscenico, di fronte al pubblico che affolla lo studio, per non parlare poi dei milioni di telespettatori a casa, Oprah affronta faccia a faccia qualcuno che non ha mai incontrato, con l'obiettivo di persuaderlo, talvolta contro i suoi stessi interessi, affinché parli, parli e parli, fino a condividere con il mondo intero i più profondi e oscuri segreti, che sono rimasti segregati nel suo inconscio per un'intera esistenza.

Provate ad analizzare tale interazione dopo aver letto questo capitolo e all'improvviso vi troverete al cospetto di un insieme raffinato di grandi capacità: un sorriso consapevole per alleggerire la tensione, il ricorso a un sottile linguaggio verbale e non-verbale per manifestare empatia (e quindi trasmettere sicurezza), il tono della voce leggermente abbassato, la scelta di includere una certa categoria di domande e di evitarne altre, un intero arsenale di qualità nascoste che, non appena vi sarete impratichiti, si dimostreranno impareggiabili.

Ecco alcuni dei punti chiave di questo capitolo, da imparare a memoria:

- Un buon negoziatore si prepara, va all'attacco e si tiene pronto a ogni possibile sorpresa; un grande negoziatore punta a servirsi delle sue qualità per mettere in luce le sorprese che è certo di trovare.
- Non lasciatevi vincolare dalle supposizioni; al contrario, consideratele semplici ipotesi e servitevi della negoziazione per vagliarle rigorosamente.
- Le persone che concepiscono la negoziazione come uno scontro verbale finiscono per essere subissate dalle voci nella loro testa. Negoziare non significa scatenare una guerra, quanto piuttosto

intraprendere un processo di scoperta. L'obiettivo è portare alla luce il maggior numero di informazioni.

- Per porre fine al chiacchiericcio interiore, concentratevi unicamente, e completamente, sulla controparte e su ciò che ha da dirvi.
- Ral-len-ta-te. Andare troppo di fretta è uno degli errori che i negoziatori sono più inclini a compiere. Se accelerate troppo, l'altro avrà l'impressione che non intendete prestargli ascolto. Il rischio è quello di minare il rapporto e la fiducia appena costruiti.
- Dipingetevi in faccia un bel sorriso. Quando le persone sono in uno stato mentale positivo, pensano più rapidamente, e sono più propense a collaborare e a provare a risolvere i problemi (anziché a combattere e resistere). La positività produce agilità mentale sia in voi sia nella controparte.

I negoziatori possono scegliere fra tre toni di voce diversi:

1. La voce da dj di mezzanotte. Servitevene selettivamente per sottolineare una questione essenziale. Abbassate il tono della voce, mantenendola calma e lenta. Se eseguita adeguatamente, produrrà un'aura di autorità e di attendibilità, senza far scattare atteggiamenti difensivi.
2. La voce positiva/scherzosa: dovrebbe essere la vostra voce standard. È questa la voce di una persona accomodante, di buon cuore. L'atteggiamento è delicato e incoraggiante. La chiave in tale contesto consiste nel rilassarvi e sorridere quando state parlando.
3. La voce diretta, o assertiva. Da usare raramente. Può far sorgere problemi e creare rifiuto.

- Siate uno specchio: funziona quasi come per magia! Ripetete le ultime tre parole (o la più critica delle ultime tre parole) che avete appena sentito. Abbiamo paura di ciò che è diverso e siamo attratti dal simile. Rispecchiare è l'arte di stabilire una somiglianza, il che facilita la costruzione di un legame. Usate il mirroring per incoraggiare la controparte a empatizzare e a stabilire un legame con voi, continuando a farla parlare, così da trovare il tempo per riorganizzarvi, e incoraggiare l'altro a rivelare la sua strategia.

CAPITOLO 3

NON SENTIRE IL SUO DOLORE, DAGLI UN NOME

Era il 1998, e io me ne stavo in uno stretto corridoio, fuori da un appartamento al ventisettesimo piano di un grattacielo di Harlem. Ero alla guida dell'Unità di Negoziazione Crisi dell'FBI di New York, e in quell'occasione ero il negoziatore principale.

L'unità investigativa aveva riportato che là dentro si erano rintanati tre latitanti pesantemente armati. Diversi giorni prima quei fuggiaschi avevano usato armi automatiche in uno scontro a fuoco con una banda rivale, di conseguenza mi proteggeva le spalle la squadra SWAT dell'FBI, e i nostri cecchini erano già in posizione con i fucili puntati sulle finestre dell'appartamento.

In situazioni di estrema tensione, come quella, secondo i canoni della negoziazione occorre mantenere una «faccia da poker». Nessuno spazio alle emozioni. Infatti, fino a epoca recente, la maggior parte degli accademici e dei ricercatori ha sempre ignorato il ruolo delle emozioni nell'ambito di una negoziazione. Le emozioni venivano considerate soltanto un ostacolo al buon esito dell'operazione, o almeno così ci era sempre stato detto. Il ritornello era: «Tenete separate le persone dal problema».

Ma provate a rifletterci su: come si possono separare le emozioni dal problema quando le emozioni *sono esse stesse* il problema? E ciò soprattutto quando le persone in questione sono spaventante e armate. In casi del genere le emozioni finiscono spesso per sabotare le negoziazioni. Quando le parti si lasciano prendere dalla rabbia, il pensiero razionale va a farsi benedire.

Ecco perché, invece di ignorare o negare le emozioni, i buoni negoziatori le identificano e provano a influenzarle. Sono in grado di chiamarle con il

loro nome, etichettando quelle degli altri e specialmente le proprie. E una volta etichettate, si può parlarne senza lasciarsi coinvolgere. Per un buon negoziatore, l'emozione è uno strumento.

Le emozioni non devono essere considerate ostacoli, ma opportunità.

La relazione tra un negoziatore dotato di intelligenza emotiva e la sua controparte è fondamentalmente terapeutica. Ricalca ciò che accade a uno psicoterapeuta allorché lavora con un paziente. Lo psicoterapeuta mette a nudo e analizza i problemi del paziente, pungolandolo affinché li esprima, e poi gli risponde in modo che costui o costei possa andare più in profondità e cambiare comportamento. È proprio ciò che fanno i buoni negoziatori!

Giungere a tale livello di intelligenza emotiva richiede l'aprirsi con tutti i propri sensi, parlare di meno e ascoltare di più. Potrete imparare tutto ciò di cui c'è bisogno – e molto più di quanto l'altro vorrebbe che voi sapeste – semplicemente osservando e ascoltando, tenendo gli occhi ben aperti, le orecchie spalancate, e la bocca chiusa.

Provate a pensare al divano del terapeuta mentre leggete la parte restante del capitolo. Potrete vedere come una voce suadente, un ascolto profondo e una calma ripetizione delle parole del vostro «paziente» possano portare molto più lontano di una discussione fredda e meramente razionale.

Potrà sembrarvi troppo sentimentale, ma se giungete a percepire le emozioni degli altri, avrete una possibilità per trasformarle a vostro vantaggio. Più ne sapete, più potere avete.

Empatia tattica

Quel giorno ad Harlem ci trovavamo ad affrontare un grosso problema. Non c'era un numero di telefono per chiamare l'interno dell'appartamento. Così parlai da dietro la porta, per sei ore di fila, di tanto in tanto sostituito da due agenti dell'FBI che stavano imparando la negoziazione in stato di crisi.

Feci ancora una volta ricorso alla mia voce da dj di mezzanotte.

Mentre usavo quel tono particolare non provai neppure a dare ordini, o a chiedere ai ricercati cosa avrebbero voluto da me. Al contrario, mi limitai a immaginarmi al loro posto.

«Pare proprio che non vogliate uscire di lì», gli ripetevo. «Forse credete che se aprirete questa porta irromperemo ad armi spianate. Di sicuro non volete tornare in prigione.»

Per sei ore non ottenni nessuna risposta. I coach dell'FBI erano impressionati dalla mia voce da dj. Ma stava funzionando?

E poi, quando eravamo quasi completamente convinti che là dentro non ci fosse in realtà proprio nessuno, uno dei cecchini sul tetto di un palazzo adiacente inviò un messaggio radio: aveva visto le tende dell'appartamento muoversi.

La porta dell'appartamento si aprì lentamente e ne emerse una donna con le mani avanti. Tutti e tre i latitanti vennero fuori e nessuno disse una sola parola finché non furono ammanettati.

Poi posi una domanda che mi stava particolarmente a cuore: perché erano venuti fuori dopo sei ore di silenzio? Perché si erano finalmente arresi?

Tutti e tre mi diedero la stessa risposta.

«Non volevamo essere catturati o prenderci un proiettile, ma tu ci hai calmato. Alla fine ci siamo convinti che non ve ne sareste mai andati, e allora siamo venuti fuori.»

In una qualsiasi negoziazione non c'è nulla di più frustrante o distruttivo che parlare con l'impressione che dall'altra parte non ci sia nessuno a prestare ascolto. Fare il finto tonto può essere un'ottima tecnica di negoziazione, e dire: «Non ho capito» è una risposta legittima. Tuttavia, ignorare la posizione della controparte non fa che aumentare la frustrazione e rendere meno probabile che faccia ciò che volete.

L’empatia tattica è l’esatto opposto di tale atteggiamento.

Nei miei corsi di negoziazione sono solito ripetere ai miei studenti che l’empatia consiste nella «capacità di riconoscere la prospettiva della controparte e nel verbalizzare tale conoscenza». È un modo accademico per dire che l’empatia consiste nel prestare attenzione a un altro essere umano, chiedergli cosa sta provando, e ripromettersi di comprendere il suo mondo, la sua posizione.

Vorrei che notaste che non ho affatto detto che si debba concordare con i valori o le credenze dell’altro, né correre ad abbracciarlo. Questa è simpatia. Ciò che intendo dire è invece che occorre cercare di comprendere la situazione secondo la prospettiva dell’altro.

Il passo successivo è l’empatia tattica.

L’empatia tattica consiste nel comprendere le emozioni e lo stato mentale dell’altro in quel preciso istante, e anche prestare ascolto a ciò che c’è *al di là* del suo sentire e delle sue emozioni, così da incrementare la propria influenza a ogni istante che passa. Implica sia rivolgere l’attenzione agli ostacoli emotivi sia identificare i possibili percorsi per giungere a un accordo.

È una sorta di intelligenza emotiva sotto effetto di steroidi.

Quand’ero poliziotto a Kansas City, mi incuriosiva sempre osservare come un manipolo di veterani scelti riusciva a gestire il dialogo con persone arrabbiate e violente, evitando scontri e facendo in modo che deponessero coltelli e pistole.

Quando ho chiesto come facessero, di rado ho avuto come risposta più di un’alzata di spalle. Non erano in grado di descrivere il loro metodo. Tuttavia, oggi conosco la risposta: stavano applicando l’empatia tattica. Riuscivano cioè a pensare mettendosi nei panni dell’altro, nel momento stesso in cui gli stavano rivolgendo la parola, così da determinare rapidamente le emozioni all’origine del suo comportamento.

Allorché cominciamo un conflitto verbale, nella maggior parte dei casi non intendiamo persuadere qualcuno circa qualcosa, perché tutto ciò che c’importa e che ci preoccupa sono i nostri obiettivi e le nostre prospettive. Ma i migliori agenti si sintonizzano con la controparte – la loro audience. Sanno che se riescono a stabilire un rapporto d’empatia, potranno plasmare quell’audience attraverso il loro approccio, e riuscire a farsi ascoltare.

Ecco perché se un agente di custodia si rivolge a un detenuto aspettandosi resistenza, spesso è proprio ciò che otterrà. Ma se invece il suo

approccio emana calma, con ogni probabilità quel detenuto se ne starà tranquillo. Potrà sembrare che ci voglia una bravura eccezionale, ma non è affatto così. Fatto sta che quando si tiene bene a mente l'audience a cui ci si rivolge, ci si può trasformare in ciò di cui c'è bisogno per gestire la situazione.

L'empatia è una classica tecnica di comunicazione «soft», ma comporta anche altri aspetti non verbali. Quando osserviamo attentamente il viso, i gesti e il tono della voce di chi ci sta di fronte, il nostro cervello comincia ad accordarsi con quello dell'altro sulla base di un processo chiamato risonanza neuronale, grazie a cui possiamo comprendere molto meglio ciò che sta pensando e sperimentando.

Nel corso di un esperimento di risonanza magnetica funzionale,[1] i ricercatori dell'Università di Princeton hanno scoperto che la risonanza neuronale scompare in caso di cattiva comunicazione tra le persone. Quei ricercatori sono riusciti a prevedere quanto i soggetti stessero comunicando bene, osservando fino a che punto i loro cervelli erano armonizzati. Hanno così scoperto che le persone che prestano maggiore attenzione – i buoni ascoltatori – possono concretamente anticipare ciò che l'altro sta per dire, prima ancora che l'abbia detto.

Se volete migliorare la vostra capacità di risonanza neuronale, concedetevi qualche istante da dedicare alla pratica. Rivolgete la vostra attenzione a qualcuno che sta parlando vicino a voi, oppure osservate una persona intervistata in tv. Mentre l'altro parla, immaginate di essere al suo posto. Visualizzatevi nella sua posizione e in quello che dice, aggiungendo il maggior numero di dettagli, come se foste davvero là.

Ma attenzione, molti negoziatori che seguono gli insegnamenti classici potranno pensare che il vostro approccio sia sciocco e debole.

Potreste per esempio provare a chiederlo all'ex candidata alla Presidenza degli USA Hillary Clinton!

Alcuni anni fa, durante un discorso alla Georgetown University, la Clinton ha sostenuto che bisogna «mostrare rispetto, anche per i propri nemici. Cercare di capirli e, nella misura in cui sia psicologicamente possibile, empatizzare con le loro prospettive e il loro punto di vista».

Potete immaginare cosa è successo subito dopo! Un gruppuscolo di grandi esperti e politici l'ha aggredita: costoro sono arrivati a sostenere che quella sua dichiarazione era insensata e ingenua, forse persino un segno che si era già unita alle fila dei Fratelli Musulmani! Qualcuno ha persino

stabilito che con quelle parole aveva mandato all'aria le sue possibilità di concorrere alle presidenziali, cosa che invece non sarebbe successa.

In realtà, tutte quelle critiche erano ingiustificate: Hillary Clinton aveva ragione.

Politica a parte, manifestare empatia non significa essere gentili o abbracciare le posizioni della controparte. Significa comprenderla. L'empatia ci aiuta a capire in quale situazione si trova il nostro nemico, perché le sue azioni gli sembrano avere una certa logica e cosa potrebbe fargli cambiare idea.

Se i negoziatori si servono dell'empatia è perché funziona. È stata proprio l'empatia a far venir fuori quei tre latitanti dopo sei ore di voce da dj di mezzanotte. Ed è stato proprio ciò che mi ha aiutato ad avere successo in quella che Sun Tzu soleva definire «la suprema arte della guerra»: sottomettere il nemico senza combattere.

Etichettare

Torniamo per qualche minuto a quella porta chiusa nel grattacielo di Harlem.

Non avevamo molto su cui lavorare, tuttavia quando hai tre latitanti intrappolati in un appartamento al 27º piano di un grattacielo, non c'è bisogno che aprano bocca per sapere che sono preoccupati per due cose: il rischio di farsi ammazzare e la certezza di andare in prigione.

E così, per sei ore di fila, nel caldo soffocante di quel corridoio, il sottoscritto e i due studenti di negoziazione dell'FBI ci siamo dati il cambio continuando a parlare. Ci siamo alternati così da evitare passi falsi o altri possibili errori causati dalla stanchezza, e siamo rimasti fedeli allo stesso messaggio, ripetendo tutti e tre la stessa cosa.

Ora prestate estrema attenzione alle parole esatte che abbiamo pronunciato: «Pare proprio che non vogliate uscire di lì. Forse credete che se aprirete questa porta irromperemo ad armi spianate. E di sicuro non volete tornare in prigione!»

Ci siamo serviti della nostra empatia tattica per riconoscere e quindi verbalizzare le possibili emozioni scaturite dalla situazione. Non ci siamo limitati a metterci nei panni di quei latitanti. Abbiamo identificato le loro sensazioni ed emozioni, gli abbiamo dato voce, e con tono calmo e rispettoso, gliele abbiamo ripetute, ancora e ancora.

È ciò che nell'ambito di una negoziazione si chiama «labeling», ovvero etichettare.

Etichettare è un modo di avvalorare le emozioni dell'altro, riconoscendole. Attribuiamo un nome all'emozione della persona che abbiamo davanti, così da dimostrare che siamo in grado di identificarci con ciò che sta sperimentando. In tal modo ci avviciniamo a qualcuno senza interrogarlo su fattori esterni di cui non sappiamo nulla («Come stanno i tuoi familiari?»). Etichettare è una scorciatoia che induce intimità, uno stratagemma emotivo che fa guadagnare tempo.

Etichettare comporta un vantaggio speciale quando la controparte è tesa. Porta alla luce pensieri negativi – «Sembra proprio che non vogliate tornare in prigione» – e li fa percepire meno spaventosi.

In uno studio effettuato attraverso la risonanza magnetica cerebrale, il professor Matthew Lieberman,[2] docente di psicologia presso l'Università della California, a Los Angeles, ha scoperto che quando vengono mostrate ai soggetti foto con visi che esprimono emozioni forti, il loro cervello manifesta una più elevata attività a livello dell'amigdala, che potremmo definire la centrale cerebrale della paura. Se però viene chiesto di definire l'emozione, l'attività si sposta alle aree cerebrali che governano il pensiero razionale. Per dirla altrimenti, etichettare un'emozione – attribuire termini razionali a una paura – ne attenua l'intensità e la violenza.

Etichettare è uno strumento semplice e versatile grazie a cui potete rinforzare un aspetto positivo della negoziazione o disinnescarne uno negativo. Tuttavia si tratta di un metodo con precise regole circa la forma e il modo di pronunciare le parole. È così che, da semplice chiacchierata, si trasforma in un'arte come quella della calligrafia cinese.

Per la maggior parte delle persone, questo strumento di negoziazione è uno dei più difficili da usare. Prima di essere iniziati a quest'arte, i miei studenti mi chiedono quasi immancabilmente se non ci sia da aspettarsi che la controparte salti su e strilli: «Come osi dirmi come mi sento?»

Lasciate che vi confidi un segreto: spesso l'altro non se ne accorge neppure!

Il primo passo consiste nell'individuare lo stato emotivo della persona che si ha di fronte. Quando ci trovavamo in quel corridoio di Harlem, non potevamo nemmeno vedere quei ricercati, ma nella maggior parte delle occasioni si può attingere a un tesoro di informazioni analizzando le parole, il tono e il linguaggio del corpo della controparte. Siamo soliti chiamare questa triade: «parole, musica e ballo».

Per scoprire quali siano le emozioni in gioco, occorre prestare grande attenzione ai cambiamenti che le persone subiscono quando rispondono agli eventi esterni. Nella maggior parte dei casi tali eventi sono le parole stesse del negoziatore.

Se chiedete: «Come sta la tua famiglia?», e gli angoli della bocca dell'interlocutore si piegano verso il basso mentre dice che va tutto bene, se ne potrà dedurre che le cose non vanno affatto così bene; se la voce diventa monotona quando si menziona un collega, potrebbe esserci un problema tra i due; e se i piedi del vostro padrone di casa si agitano nervosamente quando menzionate i vicini, è decisamente chiaro che non ne ha una grande

opinione (analizzeremo più in profondità come individuare le emozioni e servirsi di questi indizi nel capitolo 9).

Raccogliere tutti questi piccoli tasselli del mosaico emotivo di una certa persona fa parte del metodo utilizzato dai sensitivi. Costoro analizzano il linguaggio del corpo del cliente e poi formulano qualche domanda innocente. Quando qualche minuto dopo gli «leggono» il futuro, stanno semplicemente dicendo ciò che il cliente vuole sentirsi dire, basandosi sui piccoli dettagli che hanno saputo individuare. Molti di questi cosiddetti medium potrebbero in effetti essere dei buoni negoziatori, proprio in virtù di tale particolare capacità.

Quando avete individuato un'emozione che volete sottolineare, il passo successivo consiste nell'etichettarla ad alta voce. Ciò può consistere sia nell'esporre una dichiarazione sia nel porre una domanda. L'unica differenza tra le due opzioni è l'inflessione della voce, il cui tono può abbassarsi o crescere. Tuttavia, indipendentemente da come si concludono, queste dichiarazioni cominciano quasi sempre con le stesse parole:

Sembrerebbe che…

Parrebbe che…

Si direbbe che…

Occorre sottolineare che stiamo dicendo «Sembrerebbe che…» e non «Mi sembra che…», perché pronunciare una frase con la prima persona come soggetto metterebbe in guardia la controparte. Se ci mettete di mezzo il pronome «io», l'altro può pensare che siate più interessati a voi stessi che a ciò che lui ha da dirvi, nonché che vi assumiate la responsabilità personale delle parole che seguono – e dell'offesa che potrebbero provocare.

Tuttavia, se la frase viene formulata in modo impersonale e manifesta comprensione, incoraggia la reattività della controparte. Di solito la risposta che ne scaturisce è molto più lunga di un semplice «sì» o «no». E se l'altro non è d'accordo con l'etichetta che avete provato ad attribuire alle sue emozioni, non c'è problema: potete sempre fare un passo indietro e dire: «Non intendevo affermare che fosse così, ho solo detto che avevo quell'impressione».

L'ultima regola dell'etichettare è il silenzio. Una volta lanciata la vostra proposta, dovete restarvene tranquilli ad ascoltare. Siamo tutti quanti abituati a espandere il contenuto delle frasi pronunciate, così da finire un'affermazione come «Si direbbe che tu sia contento di come ti sta quella camicia» con una domanda specifica del genere: «Dove l'hai comprata?»

Non bisogna però dimenticare che il potere di questa strategia consiste proprio nell'invitare l'altro a rivelarsi.

Fidatevi di me, fate una pausa e provate: attaccate discorso con qualcuno e provate a etichettare una delle sue emozioni – non importa con chi, potreste rivolgervi al postino o a vostra figlia di 10 anni – poi rimanete in silenzio. Lasciate che l'etichetta faccia il suo lavoro.

Neutralizzare il negativo, rinforzare il positivo

Etichettare è una tattica, non una strategia, nello stesso modo in cui un cucchiaio è un oggetto utilissimo per mescolare una minestra, ma non è la sua ricetta. Il *modo* in cui vi servite dell'etichettare definisce in ampia misura il vostro successo. Se ben impiegato, è il modo in cui un buon negoziatore identifica la voce interiore della controparte e lascia lentamente che si ristrutturi, divenendo in qualche modo più collaborativa e fiduciosa.

Tanto per cominciare, parliamo un pochino della psicologia umana. In linea di massima, le emozioni delle persone si strutturano in due livelli: il comportamento «evidente», che è la parte in superficie, quella che potete vedere e ascoltare, e la sensazione «sottostante», che è ciò che motiva tale comportamento.

Provate a immaginare un nonno che si presenta a una cena di famiglia con il broncio: il comportamento evidente lascerebbe intuire che sia capriccioso e irritabile, mentre l'emozione sottostante è in realtà un triste senso di solitudine perché la sua famiglia non si accorge nemmeno della sua presenza.

Ciò che fa un buon negoziatore è proprio rivolgere l'attenzione alle emozioni sottostanti. Dare un nome a quelle negative le stempera (o nei casi estremi le *disinnesca*), mentre etichettare quelle positive le rinforza.

Torniamo per un momento al nostro nonno imbronciato. Per prima cosa, se fossi in voi cercherei di parlare un po' della sua rabbia.

Questa specifica emozione raramente è produttiva, sia che la stia sperimentando il negoziatore sia che faccia parte dello stato mentale della controparte. Provoca il rilascio di ormoni dello stress e di sostanze neurochimiche che interferiscono con la capacità di valutare le situazioni e di reagire adeguatamente. Riduce e concentra la percezione sulla rabbia, e così facendo introduce un falso senso di sicurezza.

Con ciò non intendo dire che le emozioni negative debbano essere ignorate. Ciò potrebbe essere altrettanto dannoso. Al contrario, bisognerebbe cercare di farle emergere. Etichettare è un'ottima tecnica per disinnescare gli effetti della rabbia, poiché consente di riconoscere l'emozione, anziché continuare a metterla in atto.

All’inizio della mia carriera di negoziatore di ostaggi, in un’occasione specifica ho imparato quanto sia importante affrontare direttamente le dinamiche negative, senza paura, ma con il dovuto rispetto.

In quella circostanza dovevo risolvere un problema che mi ero creato da solo. Avevo provocato l’irritazione di uno dei principali dirigenti dell’FBI canadese entrando nel paese senza prima avvisarlo (così che potesse notificarlo al Dipartimento di Stato), e cioè evitando la procedura liberatoria chiamata «*country clearance*».

Sapevo che avrei dovuto chiamarlo per calmarlo, così da raddrizzare la situazione, o rischiavo di essere espulso. Ai massimi dirigenti piace sentirsi nel pieno controllo della situazione, e non vogliono che gli si manchi di rispetto, a maggior ragione se l’incarico che occupano è una bella gatta da pelare.

«Perdonami, Padre, perché ho peccato», dissi quando mi rispose al telefono.

Dall’altro capo della linea ci fu una lunga pausa, seguita da una domanda: «Con chi sto parlando?»

«Perdonami, Padre, perché ho peccato», ripetei. «Chris Voss.»

Altro silenzio.

«Il tuo capo sa che sei qui?»

Risposi di sì e incrociai le dita. A quel punto quel dirigente dell’FBI avrebbe avuto tutte le ragioni per dirmi di lasciare immediatamente il Canada. Tuttavia, facendo cenno alla dinamica negativa, sapevo di aver disinnescato la sua reazione meglio che potevo. C’era una possibilità che funzionasse.

«Va bene, ti concedo l’ingresso nel paese», disse infine, «Mi occupo io di tutte le scartoffie.»

Provate questa tattica, la prossima volta che dovrete scusarvi per qualche sciocco errore. Andate dritti al punto. Il modo più rapido ed efficace per stabilire all’istante una relazione funzionante consiste proprio nel riconoscere gli aspetti negativi e stemperarli. Ogni qual volta mi sono trovato ad avere a che fare con i familiari di un ostaggio, ho sempre cominciato col dire che sapevo quanto fossero spaventati. E quando faccio un errore – cosa che mi capita assai spesso – riconosco sempre la rabbia dell’altro. Ho così scoperto che la frase «Vedi, sono un idiota» riesce a risolvere i problemi con straordinaria efficacia.

È un approccio che non mi ha mai deluso.

Ma torniamo al nostro nonno imbronciato.

Se è scontroso, è perché non vede mai i familiari, e si sente messo da parte.

E così si esprime nel suo modo disfunzionale per attirare l'attenzione.

Come rimediare?

Invece di rivolgere l'attenzione al suo atteggiamento burbero, è possibile rimediare alla sua tristezza, senza esprimere giudizi. In pratica, gli si fa cambiare direzione prima che possa attaccare sul serio.

Ecco cosa potreste dire: «È vero, non ci vediamo molto spesso. Sembrerebbe che tu senta che non ti prestiamo attenzione e, visto che ti vediamo soltanto una volta l'anno, perché mai dovresti preoccuparti di noi?»

Capite come ciò consista nello stesso tempo in un riconoscere la situazione ed etichettare la sua tristezza? A quel punto, potete fare una breve pausa, così da lasciargli il tempo di identificare e apprezzare il vostro tentativo di comprendere ciò che sta provando, per poi capovolgere la situazione offrendo una soluzione positiva.

«Per noi è un vero piacere incontrarti. Vogliamo ascoltare ciò che hai da dirci in proposito. Teniamo in gran conto il tempo che passiamo insieme, perché ci sentiamo esclusi dalla tua vita.»

Le ricerche hanno dimostrato come il miglior modo di affrontare la negatività sia osservarla, senza reagire né giudicare. Poi si procede a riconoscere in piena consapevolezza ogni emozione negativa, sostituendola con pensieri positivi e compassionevoli, volti a porre rimedio alla situazione.

* * *

Uno dei miei studenti all'Università di Georgetown, un tizio chiamato TJ, che lavora come assistente al controllo di gestione presso i Washington Redskins, ha voluto mettere in pratica tale lezione mentre partecipava al mio corso di negoziazione.

L'economia stava andando malissimo, e gli abbonati dei Redskins stavano disdicendo l'abbonamento a frotte, per limitare le spese superflue. Come se ciò non bastasse, l'anno precedente la squadra aveva disputato una delle sue peggiori stagioni e i problemi extra-sportivi di alcuni giocatori stavano facendo perdere la fiducia dei tifosi.

Il direttore amministrativo e finanziario della squadra era sempre più preoccupato, e irritabile; due settimane prima dell'inizio della stagione, TJ

se l’era visto arrivare alla sua scrivania con una cartella piena di fogli, che gli ha mollato mugugnando: «Ieri andava molto meglio di oggi», senza aggiungere altro.

All’interno c’era una lista di quaranta titolari di abbonamenti, che non avevano rinnovato né pagato i vecchi debiti, e una chiavetta USB con i dati di ognuno di questi, nonché il copione a cui ispirarsi per telefonargli.

TJ ha subito capito che quelle istruzioni erano un disastro. Si doveva cominciare la telefonata dicendo all’ex abbonato che i colleghi avevano cercato di chiamarlo per mesi, e che il debito era salito. «Voglio informarla», recitava, «che per ricevere i biglietti del match di apertura della prossima stagione contro i New York Giants, dovrà saldare completamente il suo debito insoluto entro il 10 settembre prossimo.»

Si trattava dello stesso approccio, stupidamente aggressivo, impersonale e stonato, che caratterizzava molte comunicazioni commerciali. Era tutto un «io, io, io», una parte in cui TJ avrebbe dovuto calarsi senza tener conto della situazione di ogni singolo abbonato. Nessuna enfasi, nessuna connessione. Soltanto: «Dammi quei dannati soldi!»

Manco a dirlo, quella procedura non riscuoteva alcun successo. TJ aveva provato a lasciare quel messaggio, ma nessuno aveva risposto.

Alcune settimane dopo, durante un corso, TJ ha riscritto quel suo copione. Non lo ha cambiato radicalmente, e non ha neppure promesso uno sconto. Si è limitato a riformularlo in modo che quella chiamata fosse incentrata sui tifosi, sulla loro situazione e sull’amore per la squadra.

A quel punto si trattava dei «VOSTRI Washington Redskins» e lo scopo della chiamata diventava quello di assicurarsi che i più fedeli tra i tifosi – e non dei semplici acquirenti inadempienti – fossero presenti al primo incontro della stagione. «Per noi è importante giocare in casa, perché ci gioviamo del vantaggio della vostra presenza ogni domenica al FedEx Field», ha scritto TJ, continuando sullo stesso tono: «In questi momenti difficili comprendiamo come i nostri tifosi siano duramente colpiti, e siamo qui per risolvere il problema assieme a voi», per poi concludere invitando gli abbonati a richiamare per parlare della loro «condizione privilegiata».

Per quanto potessero sembrare superficialmente semplici, le modifiche compiute da TJ sul suo copione hanno avuto una profonda risonanza emotiva sugli abbonati inadempienti. Certo, menzionava il loro debito nei confronti della squadra, ma riconosceva anche quanto la squadra dovesse ai suoi abbonati, ed etichettando la fase economica come particolarmente dura

e riconoscendo lo stress che stava causando, disinnescava la dinamica negativa principale – la loro inadempienza – trasformandola in un problema risolvibile.

Erano cambiamenti semplici, che rivelavano però la profonda comprensione degli aspetti empatici da parte di TJ. Grazie a quel suo nuovo modello di comunicazione, è riuscito a concordare un piano di pagamento dei debiti con tutti gli abbonati, prima della partita con i Giants. E la successiva visita del direttore amministrativo? Beh, come potrete immaginare è stata assai meno stringata.

Ripulire la strada prima di pubblicizzare la destinazione

Ricordate quando abbiamo parlato dell'amigdala, la parte del cervello che provoca la reazione di paura alle minacce? Ebbene, più rapidamente riusciamo a interrompere la reazione dell'amigdala di fronte a minacce reali o immaginarie, più rapidamente possiamo ripulire il percorso dagli ostacoli, così da generare all'istante sensazioni di sicurezza, benessere e fiducia.

Per ottenere un risultato del genere occorre etichettare le paure. Queste etichette sono estremamente potenti perché portano le paure alla luce del sole, facendogli perdere energia e mostrando alla controparte che ne siamo perfettamente consapevoli.

Ricordate cosa avevo detto ad Harlem? Non avevo detto: «Sembrerebbe che vogliate essere lasciati liberi». Era un'ipotesi su cui nessuno di quei malviventi avrebbe avuto da obiettare, però non avrebbe stemperato la concreta paura di quei momenti di tensione, né mostrato la mia empatia nei confronti della spiacevole complessità della situazione dei ricercati. Ecco perché mi ero rivolto direttamente all'amigdala e avevo detto: «Sembrerebbe che non vogliate tornare in prigione».

Una volta etichettate e portate in superficie, le reazioni negative dell'amigdala della controparte cominciano ad addolcirsi. Vi garantisco che sarete letteralmente scioccati dall'immediatezza con cui tale linguaggio trasforma le preoccupazioni in ottimismo.

La strada non va sempre così in discesa, quindi se il processo sembra rallentare non demoralizzatevi. La negoziazione nel grattacielo di Harlem ha richiesto sei ore. Molti di noi si portano addosso una paura dopo l'altra, come se fossero strati con cui difendersi dal freddo, per cui raggiungere una certa intimità può richiedere tempo.

È stata proprio questa l'esperienza di un'altra mia studentessa, una persona che raccoglie fondi per le Girl Scouts, che quasi accidentalmente si è ritrovata a far riferimento alle paure della controparte.

Non stiamo parlando di una ragazzina che vende i biscotti porta a porta, ma di una donna esperta, che abitualmente riesce a far scucire ai suoi donatori assegni dai 1000 ai 25.000 dollari. Nel corso degli anni, questa mia studentessa aveva sviluppato un sistema infallibile per fare in modo che le

sue «clienti», normalmente donne ricche, mettessero mano al libretto degli assegni.

Ecco come faceva: invitava la potenziale donatrice nel suo ufficio, le offriva qualche biscotto, le mostrava un album di foto toccanti e di lettere scritte a mano tratte dai progetti che sembrano meglio corrispondere al profilo dell'ospite, e non attendeva altro che questa, con il viso radioso, le porgesse il suo assegno. Era quasi una formalità.

Un giorno però si è imbattuta in una interlocutrice «irremovibile». Subito dopo averla fatta accomodare nel suo ufficio, la mia studentessa ha cominciato a mostrare alla potenziale donatrice tutti i progetti che sembravano fare al caso suo. La donna però continuava a scrollare il capo, un progetto dopo l'altro.

Perplessa al cospetto di una donatrice che a quel punto non sembrava proprio voler intendere ragioni, la mia studentessa non ha perso la calma e, ricordando una mia recente lezione sulla efficacia dell'etichettare le emozioni, con quello che sperava essere il tono di voce più adatto, le ha detto: «La vedo esitante rispetto a questi progetti».

Quasi si fosse data la stura alle sue emozioni, la donna ha esclamato: «Voglio che il mio dono vada a sostenere direttamente la programmazione delle Girl Scouts, niente di più».

Ciò ha permesso di focalizzare la conversazione, tuttavia la donna continuava a reagire negativamente a qualsiasi progetto non le sembrasse degno della sua donazione.

Percependo la sua crescente frustrazione, e volendo concludere con una nota positiva che potesse portare a un nuovo incontro, la mia studentessa si è servita di un'altra etichetta: «Sembrerebbe che lei non veda l'ora di partecipare ai finanziamenti, ma voglia trovare il giusto progetto che rifletta l'opportunità e le esperienze da Girl Scout che le hanno cambiato la vita».

A quelle parole, quel soggetto «difficile» ha firmato un assegno senza nemmeno scegliere uno specifico progetto: «Vedo che lei mi ha capito», ha commentato alzandosi per lasciare l'ufficio. «Sono sicura che troverà il progetto più adatto.»

La prima etichetta aveva rivelato una certa dinamica: la donna temeva che il suo denaro venisse usato male. Ma la seconda aveva portato alla luce la dinamica sottostante: la sua stessa presenza in quell'ufficio era alimentata da specifici ricordi del suo passato da Girl Scout, e di come ciò le aveva cambiato la vita.

In quel contesto l’ostacolo non consisteva nel trovare il progetto più adatto alla donatrice. Non si trattava semplicemente di una donna molto esigente e difficile da compiacere. Il vero ostacolo consisteva in ciò di cui quella donna sentiva di aver bisogno: essere compresa. In pratica, voleva che l’impiegata a cui stava per consegnare la sua donazione sapesse perché era in quell’ufficio e comprendesse i ricordi che motivavano il suo intervento.

Ecco perché le etichette sono così potenti e hanno lo straordinario potere di trasformare il contesto di una qualsiasi conversazione. Scavando in profondità sotto quella che sembrerebbe essere una montagna di lagnanze, dettagli e logistica, le etichette ci permettono di scoprire e identificare ciò che condiziona quasi completamente il comportamento della controparte, ovvero quelle emozioni che, una volta riconosciute, sembrano miracolosamente risolvere qualsiasi altro aspetto.

Recitare un’ammissione di colpa

Ogni semestre, il primo giorno del corso di negoziazione, metto alla prova il gruppo attraverso un esercizio introduttivo chiamato «60 secondi o morirà». Io prendo le veci di un sequestratore e uno studente deve convincermi a liberare il mio ostaggio nel giro di un minuto. È un modo per rompere il ghiaccio grazie a cui posso valutare il livello dei miei studenti, inoltre mi permette di comprendere quanto devono imparare (vi rivelo un piccolo segreto: quell’ostaggio raramente salva la pelle!).

Talvolta ci sono studenti che colgono l’occasione al volo, ma è difficile che qualcuno si faccia avanti, perché significherebbe presentarsi al cospetto della classe ed entrare in competizione con un tizio che ha tutte le carte in mano. Se mi limitassi a chiedere un volontario, tutti quanti se ne resterebbero seduti con le mani in mano, distogliendo lo sguardo. Immagino ci sarete passati anche voi: e credo proprio che quando ci pensate riuscite quasi a percepire la tensione dei muscoli della schiena che si accompagna al pensiero: «Oh, per favore, non chiamare me!»

Così non chiedo. Al contrario, dico: «Nel caso siate preoccupati di offrirvi volontari in questo gioco di ruolo dove dovete affrontarmi di fronte al resto della classe, ebbene, ve lo preannuncio… Sarà orribile!»

Quando le risate scemano, continuo: «E quelli di voi che accettano di offrirsi come volontari probabilmente ne trarranno beneficio più di chiunque altro».

Così, finisco sempre per avere più volontari di quanti ne abbia bisogno.

Torniamo un attimo a quello che ho appena detto: ho cominciato la conversazione etichettando le paure del pubblico; cosa può esserci di peggio di un’esperienza che definisco «orribile»? Stempero la tensione e aspetto, lasciando che gli studenti la digeriscano fino al punto in cui l’irragionevole sembra meno proibitivo.

Sono sicuro che tutti voi avrete già fatto qualcosa del genere, almeno un migliaio di volte. Cominciate col criticare un amico dicendo: «Non vorrei che ti sembrassi troppo duro…», sperando che quel che viene dopo possa essere in qualche modo addolcito. Oppure attaccate dicendo: «Non vorrei sembrarti uno stronzo…», sperando che la controparte finisca per

confermare, qualche frase dopo, che non siete poi così male. In realtà si tratta di un piccolo ma rilevante errore, perché equivale a negare il negativo, cosa che inevitabilmente lo rende credibile.

In tribunale, gli avvocati della difesa seguono opportunamente tale pratica menzionando nella dichiarazione d'apertura ogni cosa di cui è accusato il loro cliente, ed elencando tutti i punti deboli del caso che devono difendere. È una tecnica chiamata «cavar fuori le spine».

Ciò che voglio fare in questo contesto è trasformarlo in un processo che, se applicato sistematicamente, vi consentirà di disarmare la controparte di una negoziazione, sia che si tratti di mandare a letto presto vostro figlio sia che sia in ballo un importante contratto d'affari.

Il primo passo consiste nell'elencare qualsiasi cosa di terribile la vostra controparte *possa* dire nei vostri confronti, in quella che definisco un'*accusation audit*, ovvero un'ammissione di colpa.

L'idea di attribuirsi le proprie responsabilità è una cosa davvero dura da digerire, ed è normale che la gente fatichi a farlo. La prima volta che ne accenno ai miei studenti, questi sbottano: «Oh mio Dio, ma non possiamo fare una cosa del genere!» Sembra una mossa tanto artificiosa quanto autolesionistica, il modo ideale per peggiorare le cose. Al che ricordo che è proprio la prima cosa che ho fatto all'inizio del corso, quando ho menzionato le loro paure circa il giochetto dell'ostaggio. Ebbene, tutti ammettono di non essersene neppure accorti.

Tanto per fare un esempio, mi servo dell'esperienza di una delle mie studentesse, Anna, di cui non potrei essere più orgoglioso, visto come è riuscita a trasformare ciò che ha imparato nelle mie lezioni in un milione di dollari.

In quel periodo, Anna rappresentava uno dei principali fornitori governativi. La sua società aveva vinto la gara d'appalto per un contratto assai ragguardevole associandosi a una compagnia più piccola, che chiameremo ABC Corp., il cui CEO aveva uno stretto rapporto con i rappresentanti del Governo implicati nell'affare.

I problemi erano cominciati subito dopo aver vinto l'appalto. Giacché le buone relazioni dell'ABC avevano avuto un ruolo essenziale nell'attribuzione di quell'appalto, l'ABC riteneva di meritarsi una fetta importante di quella torta, a prescindere dal fatto che fosse proporzionale alla sua parte di contratto.

E così, sebbene per contratto fossero retribuiti per il lavoro di nove persone, quelli dell'ABC continuavano a far mancare il loro pieno sostegno. Poiché la società di Anna doveva preoccuparsi anche della porzione di lavoro che spettava all'ABC, i rapporti si erano via via deteriorati, riducendosi a email d'improperi e dure lamentele. Visto che il margine di profitto era già ridotto, la società di Anna si era trovata ad affrontare una difficile negoziazione con l'ABC, affinché accettasse una taglio di 5,5 persone. Quella negoziazione aveva lasciato l'amaro in bocca ad ambo le parti. Le email d'improperi erano cessate, anzi, le email erano cessate *del tutto*. E l'assenza di comunicazioni è sempre un pessimo segno.

Alcuni mesi dopo quelle penose discussioni, il cliente aveva chiesto una notevole revisione del progetto, il che significava che la società di Anna avrebbe dovuto perderci un bel po' di soldi, sempre che non fosse riuscita a concordare ulteriori tagli con l'ABC. Del resto, poiché l'ABC non stava rispettando gli accordi, la società di Anna avrebbe avuto solide basi contrattuali per stralciarla completamente dall'accordo. Ciò però avrebbe compromesso la reputazione della società di Anna al cospetto di un cliente molto importante, oltre a portare a una vertenza con la stessa ABC.

A fronte di quello scenario, Anna fissò un incontro con l'ABC, durante il quale lei e i suoi partner avrebbero annunciato all'ABC che i loro compensi sarebbero stati ridotti a quanto corrispondente a tre persone. Era una situazione delicata, visto che l'ABC aveva già manifestato tutto il suo malcontento dopo il primo taglio. Sebbene per sua abitudine Anna fosse una negoziatrice aggressiva e piena di fiducia in sé, le preoccupazioni per quello scontro con l'ABC le avevano tolto il sonno per settimane. Avrebbe dovuto ottenere concessioni, migliorando nel contempo la relazione. Non era una cosa facile, vero?

Per prepararsi, la prima cosa che fece Anna fu sedersi a ragionare con il suo partner di negoziazione, Mark, e fare una lista di ogni accusa che l'ABC avrebbe potuto sollevare nei loro confronti. Il rapporto si era guastato molto tempo prima, per cui la lista era bella lunga. Tuttavia le principali accuse erano assai facili da individuare:

«Siete il tipico contraente principale che cerca di approfittare del più debole.»

«Ci avevate promesso che avremmo avuto tutti questi incarichi, e avete tradito le vostre stesse promesse.»

«Avreste potuto avvertirci di questo problema settimane prima, così ci saremmo potuti preparare.»

Anna e Mark si scambiarono di posto in una sorta di gioco di ruolo, per interpretare a turno le due parti: uno recitava la parte dell'ABC e l'altro ne disarmava le accuse con etichette anticipatorie. «Sarete stati indotti a pensare che, una volta stretto un accordo, noi abbiamo approfittato della posizione di contraenti principali», si ripeteva Anna, lentamente e spontaneamente. «Potrebbe sembrare che questo lavoro vi sia stato promesso fin dall'inizio», proseguiva Mark. I due continuarono ad allenarsi così di fronte un osservatore, perfezionando la tempistica; decidendo in quale punto avrebbero etichettato una specifica paura e pianificando di includere pause significative. Era una specie di gioco teatrale.

Quando arrivò il giorno dell'incontro, Anna attaccò riconoscendo le principali lamentele dell'ABC: «Comprendiamo di avervi coinvolto in questo progetto con l'obiettivo comune di avervi alla guida del progetto», spiegò. «Potreste benissimo avere l'impressione che vi abbiamo trattato ingiustamente e che da quel momento in poi abbiamo cambiato significativamente le carte in tavola. Riconosciamo che voi abbiate una precisa idea circa la quota che vi sarebbe spettata.»

I rappresentanti dell'ABC risposero con un cenno d'assenso, quindi Anna continuò sottolineando la situazione in modo che i suoi interlocutori fossero incoraggiati a considerare la società come una compagna di squadra, punteggiando le sue affermazioni con domande a risposta aperta che dimostravano la sua volontà di ascolto: «Cos'altro d'importante potreste aggiungere a tale proposito?»

Etichettando le paure e stimolando ulteriori input, Anna riuscì a far risaltare un aspetto importante dei timori dell'ABC, ovvero il fatto che l'ABC pensava si trattasse di un contratto di alto profilo, perché era convinta che la società di Anna stesse ottenendo il massimo da quell'affare.

Ciò permise a Mark di entrare in gioco, spiegando che le nuove richieste della controparte avevano trasformato i profitti della società in perdite, il che significava che lui e Anna avrebbero dovuto tagliare ulteriormente il contributo dell'ABC, riducendolo a tre persone. Angela, una delle rappresentanti dell'ABC, restò a bocca aperta.

«Potrà anche sembrarvi che siamo la parte contrattuale più importante, che cerca di sbarazzarsi dei contraenti minori», disse Anna, prevenendo l'accusa prima ancora che potesse essere formulata.

«Ma no, non è così che la pensiamo», rispose Angela, condizionata da quell'ammissione a cercare un terreno comune.

«Sembrerebbe proprio che lei abbia un'idea ben chiara di come *dovrebbero* funzionare questi contratti con l'amministrazione pubblica», disse Anna, etichettando la perizia di Angela.

«Sì, ma so bene che spesso le cose vanno a finire diversamente», rispose Angela, orgogliosa di veder riconosciuta la sua esperienza.

A quel punto Anna chiese ad Angela in che modo avrebbero potuto correggere il contratto in modo che tutti quanti continuassero a guadagnarci qualcosa, il che costrinse Angela ad ammettere che non c'era altro modo, se non quello di tagliare il contributo dell'ABC.

Alcune settimane dopo, il contratto fu ritoccato, in modo da ridurre il compenso dell'ABC, il che portò nelle casse della società di Anna quel milione di dollari necessario per riportare la bilancia sull'attivo. Tuttavia, la cosa che stupì di più Anna fu la reazione di Angela alla fine di quell'incontro. Dopotutto Anna aveva dato ad Angela una serie di cattive notizie e poteva immaginare quanto fosse arrabbiata per l'esito di quella trattativa. Invece Angela aveva detto: «Non è una bella situazione, ma apprezziamo il fatto che riconosciate quanto è accaduto, e non abbiamo l'impressione che ci stiate maltrattando. Non siete i soliti 'squali'».

Immaginate la reazione di Anna a quell'esito: «Caspita, questo metodo funziona davvero!»

Con tutti gli aspetti negativi ben etichettati, e le peggiori accuse messe a nudo, Anna e Mark sono riusciti a trasformare quella conversazione in una riformulazione del contratto. Analizzate nei dettagli il loro comportamento: è stato brillante! Hanno riconosciuto la posizione dell'ABC, spostando contemporaneamente l'onere della soluzione sulla società più piccola.

E dunque funziona davvero. Come avete potuto constatare, l'aspetto positivo dell'iniziare mettendo all'indice i propri errori o mancanze è che consente l'accesso a una zona di sicurezza caratterizzata dall'empatia. Ognuno di noi ha un bisogno innato, tipicamente umano, di essere capito, di entrare in contatto con la persona dall'altra parte del tavolo. Ciò spiega perché, dopo che Anna ha etichettato le paure di Angela, il primo istinto di quest'ultima è stato di aggiungere qualche sfumatura e dettaglio a quelle stesse paure. E sono stati proprio quei dettagli a conferire ad Anna il potere di realizzare ciò che voleva dalla negoziazione.

Trovare un posto – e ottenere un upgrade in prima classe – su un volo tutto esaurito

Finora abbiamo visto come sviluppare ogni singola capacità quasi si trattasse di suonare uno strumento musicale: per prima cosa abbiamo cominciato con il sassofono del mirroring; poi abbiamo continuato col basso del labeling e infine perché non emettere qualche nota anche con il corno francese del silenzio tattico? Tuttavia non bisogna dimenticare che in una vera negoziazione tutti gli strumenti dell'orchestra suonano insieme, quindi occorre imparare a dirigerli.

È vero: nella maggior parte dei casi far suonare assieme quegli strumenti è piuttosto complesso. La situazione sembra precipitare così rapidamente... Ecco come rimedierò: suonerò una canzone così lentamente da consentirvi di ascoltare ogni singolo strumento, una nota dopo l'altra. Vi garantisco che potrete subito osservare come le capacità che avete sviluppato si susseguano l'un l'altra, in un crescendo e in un ripetersi ostinato, per poi calare e arrestarsi in perfetta armonia.

Ecco la situazione (o la canzone, se volete): il mio studente Ryan B. doveva volare da Baltimora ad Austin per concludere un importante programma di consulenza informatica. Per sei mesi, il rappresentante del cliente aveva continuato una sorta di tira e molla, indeciso se volersi aggiudicare quel programma o meno, finché una grave crisi non l'aveva messo in una posizione scomoda rispetto al suo CEO. Per addossare la colpa a qualcun altro, quel tipo aveva chiamato Ryan con il CEO in viva voce, chiedendogli molto aggressivamente per quale razza di motivo ci avesse messo così tanto per siglare l'accordo. Se Ryan non si fosse presentato il venerdì seguente, l'affare sarebbe andato in fumo.

Ryan aveva acquistato un biglietto la mattina seguente, giovedì, ma un'imprevedibile tempesta di fulmini aveva colpito Baltimora, obbligando l'aeroporto a chiudere per alcune ore. Fu subito penosamente chiaro a Ryan che avrebbe perso la coincidenza da Dallas ad Austin. Come se ciò non bastasse, quando aveva chiamato l'American Airlines, poco prima della partenza, aveva scoperto che la sua coincidenza era stata automaticamente

rinviata alle ore 15 del pomeriggio seguente, il che metteva a rischio la firma del contratto.

Quando Ryan giunse infine a Dallas, erano le otto di sera. Si precipitò all'imbarco per l'ultimo aereo diretto ad Austin quando mancava meno di mezz'ora al decollo. Il suo obiettivo era prendere quel volo, oppure, nel peggiore dei casi, prendere il primo volo del mattino seguente.

Davanti a lui c'era una coppia molto aggressiva, che stava strillando all'addetta dell'imbarco, che a malapena staccava gli occhi dal computer su cui stava digitando; evidentemente, stava facendo del suo meglio per non rispondere a tono. Dopo che ebbe ripetuto alla coppia per almeno cinque volte: «Mi spiace, ma non posso fare nulla», i due, sempre più arrabbiati, se ne andarono.

Tanto per cominciare, Ryan approfittò di quello scambio focoso a suo vantaggio. Giungere sulla scia di una lite è un'ottima posizione per un negoziatore, poiché la controparte ha disperatamente bisogno di un rapporto d'empatia. Basta sorridere, e le cose andranno già meglio.

«Salve Wendy, mi chiamo Ryan. Beh, quei tipi sembravano davvero seccati!» In quel modo Ryan aveva etichettato la situazione e stabilito un rapporto basato sull'empatia. Questo approccio incoraggiò Wendy a spiegare la sua posizione, con parole che Ryan rispecchiò ulteriormente per invitarla a proseguire.

«Sì, hanno perso la coincidenza. Abbiamo avuto un bel po' di ritardi a causa del maltempo.»

«Il maltempo?»

Mentre Wendy spiegava come i ritardi nel nord-est del paese avessero avuto conseguenze su tutto il sistema, Ryan continuava a etichettare quegli aspetti negativi, così da rispecchiare le sue risposte e incoraggiarla ad approfondire ulteriormente.

«Sembrerebbe davvero una giornata caotica.»

«Eh sì, abbiamo avuto un bel po' di clienti furiosi, ovvio, no? Voglio dire, li capisco, anche se non mi piace che mi urlino addosso. Molte persone stanno cercando di raggiungere Austin per la partita.»

«La partita?»

«Sì, l'incontro di football tra l'Università del Texas e l'Università del Mississippi, e così i voli per Austin hanno fatto registrare il tutto esaurito.»

«Ah, tutto esaurito!»

Facciamo una pausa e osserviamo l’accaduto: fino a questo punto Ryan si è servito del labeling e del mirroring per stabilire un rapporto con Wendy. Per lei si è trattato semplicemente di quattro chiacchiere, visto che Ryan non le ha chiesto nulla. A differenza di quella coppia arrabbiata, Ryan sta prendendo atto della situazione. Le sue parole costituiscono un ping-pong tra «Che cos’è?» e «La ascolto», contribuendo così a invitarla ad analizzare la situazione.

Riattacchiamo con la nostra «canzone»!

Una volta costruito il legame d’empatia, la ragazza gli passò un’informazione che poteva essergli utile.

«Sì, è stato così tutto il weekend. Peraltro, chissà quante persone saranno veramente riuscite a imbarcarsi. Il maltempo avrà probabilmente obbligato molti passeggeri a cambiare percorso, dirottandoli su un’altra serie di aeroporti.»

A quel punto Ryan si lanciò all’attacco. Occorre sottolineare come sia intervenuto nella conversazione non in modo assertivo o freddamente logico, ma continuando con un’alternanza di empatia e labeling con cui ha dimostrato di comprendere la sua situazione, e con cui si è tacitamente messo nei panni dell’impiegata.

«Beh, mi sembra proprio che lei abbia avuto una bella patata bollente da gestire», le disse. «Anch’io ho avuto i miei guai a causa del maltempo, e ho perso la coincidenza. Parrebbe proprio che tutti i voli siano al completo, ma visto quello che mi ha detto, forse qualcuno potrebbe aver perso la coincidenza, proprio a causa del maltempo. C’è qualche possibilità che si sia liberato un posto?»

Ascoltate il ritornello: etichetta, empatia tattica, etichetta. E solo a quel punto parte la richiesta.

Wendy non disse nulla e cominciò a digitare sul suo computer. Dal canto suo, Ryan restò in silenzio, sperando che saltasse fuori una qualche occasione. Dopo una manciata di secondi, Wendy passò a Ryan una carta d’imbarco, spiegandogli che c’erano ancora alcuni posti, perché le persone che avrebbero dovuto occuparli sarebbero arrivate molto più tardi della partenza di quell’aereo. E per rendere il successo di Ryan ancora maggiore, gli aveva concesso un upgrade in classe Economy Plus.

E tutto ciò in meno di due minuti!

La prossima volta che vi trovate dietro a un cliente infuriato, in coda al supermercato o in aeroporto, concedetevi il tempo di praticare il labeling e

il mirroring con il personale di servizio. Ve lo garantisco, non sbotteranno infuriati: «Non cerchi di controllarmi!», e potrete andar via con qualcosa in più di quello che vi aspettavate.

Lezioni chiave

Mentre provate a far ricorso all'empatia tattica nella vostra vita quotidiana, vi incoraggio a considerarla come un'estensione fondamentale dell'interazione umana e non come un semplice stratagemma per attaccar bottone.

In qualsiasi interazione, siamo felici se l'altro ci ascolta e riconosce la posizione in cui ci troviamo. Sia che stiate negoziando un contratto d'affari, o semplicemente chiacchierando con la persona che vi precede al banco del macellaio, creare una relazione empatica e incoraggiare un interlocutore a illustrare la sua situazione rappresenta la base di ogni sano rapporto umano.

Ne consegue che questi strumenti non sono nient'altro che le migliori cure emotive per trattare l'inettitudine imperante che segna quasi ogni nostra conversazione critica nella vita. Vi aiutano a entrare in connessione e a creare una relazione molto più significativa e calorosa. Il fatto che possano anche aiutarvi a ottenere ciò di cui avete bisogno è un bonus, perché la connessione umana resta comunque il primo obiettivo.

Tenendo ciò a mente, vi incoraggio a prendervi il rischio di disseminare questi strumenti qua e là in qualsiasi vostra conversazione. Sicuramente, almeno all'inizio, vi sembreranno un po' strani e artificiosi, ma non desistete. Dopotutto anche imparare a camminare all'inizio sembrava una faccenda alquanto bizzarra.

Mentre interiorizzate queste tecniche e trasformate l'espediente dell'empatia tattica in un'abitudine, in una parte integrante della vostra personalità, tenete a mente quello avete appena letto in questo capitolo e che possiamo riassumere così:

- Immaginatevi al posto della vostra controparte. La bellezza dell'empatia consiste nel fatto che non richiede che acconsentiate alle opinioni dell'altro (potreste benissimo considerarle irragionevoli). Tuttavia, riconoscendo la posizione dell'altro, il messaggio che trasmettete immediatamente è che state ascoltando. E se la controparte si rende conto che state ascoltando, potrebbe anche rivelarvi qualcosa di veramente utile.

- Il motivo per cui una controparte *non* giunge a un accordo con voi è spesso più potente del motivo per cui *dovrebbe* farlo, ragion per cui concentratevi innanzitutto sugli ostacoli all'accordo. Negare le barriere o gli aspetti negativi non fa che renderli più verosimili, quindi portateli allo scoperto.
- Pausa. Dopo aver etichettato un ostacolo o aver rispecchiato una dichiarazione, lasciate che le parole compiano il loro lavoro. Non preoccupatevi, l'altra parte colmerà il silenzio.
- Etichettate le paure della controparte per stemperare il loro potenziale. Siamo tutti contenti quando si tratta di parlare di cose belle, ma ricordate, più rapidamente interromperete l'azione dell'amigdala della controparte, ovvero la porzione del cervello che genera la paura, più rapidamente potrete suscitare una sensazione di sicurezza, benessere e fiducia.
- Fate una lista delle cose peggiori che l'altro potrebbe dire di voi, ed enunciatele battendolo sul tempo. Attribuendovi le vostre colpe in anticipo vi predisponete a intercettare le dinamiche negative prima ancora che possano radicarsi. Poiché le accuse paiono sempre esagerate quando vengono pronunciate ad alta voce, elencarle incoraggerà la controparte a sostenere che è vero l'esatto contrario.
- Ricordate che state parlando con una persona che vuol essere apprezzata e compresa. Quindi servitevi delle etichette per rinforzare e incoraggiare percezioni dinamiche positive.

CAPITOLO 4

STAI ATTENTO AL «SÌ», PADRONEGGIA IL «NO»

Lasciate che vi illustri uno scenario che tutti quanti abbiamo sperimentato: siete a casa, pronti per sedere a cena, e suona il telefono. Tanto per cambiare è la chiamata di un call center, di qualcuno che vuole vendervi un abbonamento a una rivista, filtri per l'acqua, carne argentina congelata – insomma, qualcosa. Il copione è sempre lo stesso! Dopo aver fatto scempio del vostro cognome e aver attaccato con qualche finto complimento, passa alla sua tirata imbonitoria.

Fa di tutto per convincervi, in modo aggressivo, seguendo un copione ben congegnato per ostacolare ogni via di fuga e condurvi lungo un percorso che vi porterà dritti a dire: «Sì». «Le piace un bel bicchiere di acqua fresca di tanto in tanto?», «Beh sì, ma…», «Anche a me, e sono sicuro che preferirà l'acqua fresca, senza nessun retrogusto chimico, proprio come natura l'ha fatta», «Beh certo, ma…»

Ma chi diavolo è quel tipo che mentre vi parla ha un sorriso falso stampato in volto e pensa di potervi convincere a comprare qualcosa di cui non avete bisogno? I muscoli si tendono, la vostra voce passa a un tono difensivo e il battito cardiaco accelera.

Vi sentite un po' come la sua preda, e lo siete!

L'ultima cosa che vorreste dire è «sì», anche quando pare l'unico modo possibile di rispondere a domande come: «Lei beve acqua?» Compromessi e concessioni, per quanto veritieri, suonano come una sconfitta. Il «no», dal canto suo, sembra un'ancora di salvezza, una specie di oasi. Vi viene la tentazione di dire «no» anche quando è palesemente falso, per il solo piacere di sentirne il dolce suono: «*No*, *non* ho bisogno d'acqua, di filtri al carbonio o altro: *sono un cammello!*»

Passiamo ora a esaminare questa tecnica di vendita. È congegnata per ottenere un «sì» a ogni costo, mentre i «no» sono temuti come la morte. E per molti di noi, le cose stanno davvero così: un «no» si trascina dietro tutta una serie di connotati negativi. Si parla spesso del rifiuto del «no», della paura di sentirselo dire. Il «no» sembra rappresentare in assoluto la parola più negativa.

Tuttavia, in fin dei conti, un «sì» costituisce spesso una risposta insignificante che nasconde più profonde obiezioni (e un «forse» è ancora peggio). Ottenere un «sì» forzato non avvicina il negoziatore alla vittoria, e provoca soltanto la rabbia del cliente.

Se quindi i «sì» possono essere così dannatamente scomodi, e i «no» arrecare sollievo, perché mai abbiamo trasformato i primi in feticci, i secondi in demoni?

In realtà, è vero l'esatto contrario. Per i buoni negoziatori, un «no» è oro puro. Infatti quella risposta negativa fornisce una grande opportunità, sia per il negoziatore sia per la controparte, perché fa chiarezza su ciò che si vuole realmente, distinguendolo da ciò che non si vuole affatto. «No» è una scelta sicura, che mantiene lo status quo, e fornisce, almeno temporaneamente, un'oasi di controllo.

A un certo punto tutti i negoziatori devono fare i conti con un «no». Allorché comprendete la vera dinamica che sta alle sue spalle, comincerete ad amare quella parolina. Ciò non significa che smetterà di farvi paura, ma che finirete per imparare cosa può fare per voi e in che modo potete servirvene per concludere un affare.

«Sì» e «forse» sono spesso privi di valore, mentre un «no» modifica immancabilmente una conversazione.

Come un «no» dà inizio al negoziato

La mia passione per il «no», in tutte le sue splendide sfumature, ha avuto inizio un paio di mesi prima che cominciasse la mia carriera di negoziatore.

Avevo cominciato a lavorare con il Bureau in quanto membro della SWAT dell'FBI, a Pittsburgh, ma circa due anni dopo ero stato trasferito a New York, dove l'FBI mi aveva spedito alla JTTF (*Joint Terrorism Task Force*). Era uno splendido posto: passavamo i giorni e le notti a seguire i sospettati di terrorismo, intercettando le loro telefonate e valutando se o quando potevano colpire. Scioglievamo veri e propri intrichi di rabbia umana nel bel mezzo della più grande città degli Stati Uniti, compiendo scelte di vita o di morte su chi poteva essere pericoloso o chi era semplicemente tanto fumo e niente arrosto! Era un lavoro che mi affascinava.

Sin dai miei primi giorni al Bureau, c'era un aspetto che mi ossessionava: la gestione degli stati di crisi. L'immediatezza di quelle situazioni mi ammaliava. La posta in palio era elevata: c'erano vite in bilico.

Da un punto di vista emotivo, era un terreno complesso, mutevole e spesso conflittuale. Per riuscire a ottenere la liberazione di un ostaggio, sano e salvo, un negoziatore doveva interpretare le motivazioni del rapitore, le sue condizioni mentali, l'intelligenza e i punti forti e deboli della sua emotività. A seconda delle circostanze, il negoziatore doveva interpretare il ruolo del bullo, del conciliatore, del sicario, del salvatore, del confessore, dell'istigatore e del pacificatore, tanto per citarne soltanto alcuni.

Comunque sia, io mi sentivo tagliato per ognuno di quei compiti.

Alcune settimane dopo mi recai a Manhattan e mi presentai nell'ufficio di Amy Bonderow, che gestiva la squadra di negoziazione crisi dell'FBI di New York. Non sapevo un bel niente di negoziazione, quindi scelsi un approccio diretto.

«Vorrei diventare un negoziatore di ostaggi», le dissi.

«Tutti lo vogliono. Hai seguito qualche addestramento?», mi chiese.

«No.»

«Qualche credenziale?»

«No.»

«Esperienze?»

«Nessuna.»

«Ti sei laureato in psicologia, sociologia, o *qualsiasi altra materia* possa essere in rapporto alla negoziazione?»

«No.»

«Beh, mi sembra che ti sia già dato da solo la risposta», fece lei. «No, niente da fare. Ora puoi andare.»

«Me ne devo andare davvero?», protestai.

«Certo, lasciami lavorare in santa pace. Tutti vogliono diventare negoziatori di ostaggi, e tu non hai curriculum, esperienza o capacità particolari. Quindi cosa diresti se tu fossi al mio posto? Hai già avuto la tua risposta: è ‘no’.»

Me ne restai là imbambolato, intento a riflettere. No, non era quello il momento in cui la mia carriera di negoziatore si sarebbe interrotta. Avevo passato il mio tempo a sorvegliare i terroristi; non avrei rinunciato così facilmente.

«Scusi», le dissi. «Ma ci dev’essere *qualcosa* che posso fare.»

Amy scrollò il capo, e si lasciò andare a una di quelle risatine ironiche che significano che avevo la stessa probabilità di farcela di una palla di neve all’inferno.

«Ecco. C’è qualcosa che puoi fare, il volontario al numero verde antisuicidio. Poi vieni a raccontarmi com’è andata. Non ti prometto nulla, capito?» Quindi aggiunse: «Ora *vattene*, per davvero».

Grazie a quella mia conversazione con Amy, iniziai ad acquisire consapevolezza delle sottigliezze complesse e nascoste nell’ambito di una conversazione, del potere di alcune parole, di quelle verità emotive apparentemente inintelligibili che così spesso sono alla base degli scambi intelligibili.

Una delle trappole in cui cadiamo più facilmente è prendere alla lettera ciò che l’altro ci sta dicendo. Ho cominciato a rendermene conto osservando le persone impegnate in una conversazione: è nel gioco sottostante al gioco, quello di cui pochi conoscono le regole, che possiamo esercitare tutto il nostro potere.

In quella nostra conversazione ho potuto constatare come la parola «no», apparentemente così chiara e diretta, non era in realtà affatto semplice. Nel corso degli anni ho continuato ripensare a quella conversazione, rivivendo

più e più volte il modo in cui Amy aveva respinto le mie richieste. In realtà, i suoi «no» erano semplicemente una via d'accesso al «sì». Quei «no» avevano dato tanto a lei quanto al sottoscritto il tempo di cambiare orientamento, di correggerci e riesaminare la questione, finendo per creare le condizioni per quel «sì» che mi stava così a cuore.

Durante la mia assegnazione alla JTTF lavorai con Martin, un tenente del NYPD. Era un tipo intransigente, e ogni qualvolta chiedevo qualcosa rispondeva seccamente di no. Dopo aver fatto un po' conoscenza, gli chiesi il motivo di quell'atteggiamento. «Chris», mi rispose orgoglioso, «il lavoro di un tenente è proprio quello di dire di no.»

All'inizio pensai che quella sorta di risposta automatica fosse segno di una mancanza di immaginazione. Poi però mi resi conto che mi comportavo allo stesso modo con mio figlio adolescente, e che dopo che gli avevo detto di no, spesso lo trovavo più ricettivo rispetto a quando avevo pronunciato un «sì».

Ciò era dovuto al fatto che, avendo protetto me stesso, potevo rilassarmi e considerare più tranquillamente le varie eventualità.

«No» è *l'inizio* della negoziazione, non ne segna la *fine*. Siamo stati condizionati a temere la parola «no». Fatto sta, però, che spesso non si tratta di una realtà ben definita, bensì della definizione di una certa percezione. È ben raro che significhi: «Ho preso in esame tutti gli aspetti del problema e ho compiuto una scelta razionale». Al contrario, un «no» rappresenta il più delle volte una decisione temporanea, per mantenere lo status quo. I cambiamenti fanno paura, e un semplice «no» offre una piccola protezione da quella paura.

Nel suo eccellente testo *Start with No*,[1] James Camp consiglia ai suoi lettori di offrire all'avversario (termine con cui indica la controparte) il permesso di dire «no» fin dall'inizio della negoziazione. Lo definisce «diritto di veto». Camp ha osservato come le persone siano pronte a lottare fino alla morte per preservare il loro diritto di dire di no, quindi basta concedergli tale diritto per trasformare il contesto di una negoziazione, rendendolo quasi immediatamente più costruttivo e collaborativo.

Leggendo il libro di Camp, mi sono reso conto che si trattava di qualcosa che, in quanto negoziatori di ostaggi, conoscevamo da anni. C'era stato infatti insegnato che il modo più rapido per fare uscire allo scoperto un rapitore consisteva nel dargli il tempo di esprimersi, anziché limitarsi a «chiederne» la resa. Infatti, chiedere che si arrendesse, «imponendogli» di

venir fuori, portava spesso a un punto morto, a una situazione di stallo che, oltre a prolungarsi eccezionalmente, poteva sfociare nella perdita di vite umane.

Tutto si riduce a un bisogno umano profondo e universale: l'autonomia. Le persone vogliono sentire che hanno il controllo della situazione. Allorché preserviamo l'autonomia di un soggetto offrendogli chiaramente il permesso di dire «no» alle nostre idee, le emozioni si calmano, l'efficacia delle decisioni migliora e la controparte può realmente valutare la nostra proposta. Ha tempo di esaminarla in tutte le sue parti, di osservarla sotto ogni punto di vista, e ciò ci concede il tempo per elaborarla o rigirarla, così che la controparte possa convincersi che i cambiamenti che stiamo proponendo siano più vantaggiosi dello status quo.

I grandi negoziatori cercano proprio i «no», perché sanno che spesso è proprio da lì che si comincia una vera negoziazione.

Dire educatamente «no» al proprio avversario (ne parleremo nei dettagli nel capitolo 9), prestare ascolto a un «no» con la dovuta calma e lasciare che l'altro si renda conto che può benissimo rifiutare qualcosa, ha un impatto positivo su qualsiasi negoziazione. In realtà, invitare la controparte a dire «no» ha lo straordinario potere di abbattere le barriere e permettere una comunicazione positiva.

Ciò implica che dovete addestrarvi a percepire quel «no» in modo diverso da un rifiuto, e rispondere di conseguenza. Quando qualcuno vi dice di no, dovete riformulare quella parola in una delle sue alternative e in uno dei suoi – molto più reali – significati:

- Non sono pronto ad acconsentire;
- Mi sta facendo sentire a disagio;
- Non capisco;
- Non penso di potermelo permettere;
- Vorrei qualcos'altro;
- Ho bisogno di ulteriori informazioni; oppure
- Voglio parlarne con qualcun altro.

Poi, dopo una pausa, ponete domande che implichino una soluzione, o semplicemente rendete esplicito il loro effetto:

«Che facciamo se per te questa cosa non va bene?»

«Cosa ti servirebbe perché funzionasse?»

«Sembra proprio che ci sia qualcosa che ti infastidisce.»

Le persone hanno bisogno di poter dire di no. Quindi non limitatevi a sperare di poterlo sentire in un momento qualsiasi della discussione: fateglielo dire subito.

Persuaderlo, ma nel suo mondo

Vorrei presentarvi un tipo che si chiama Joe Businessman e che si sta preparando a una negoziazione. L'avete già incontrato prima. È ben preparato, ha scritto e memorizzato tutte le strategie tratte dall'*Arte del negoziato*. È più che pronto a sferrare il suo attacco, scatenandolo contro la persona che sta dall'altra parte del tavolo. Joe si concede una pausa per guardarsi allo specchio, contemplare il suo abito costoso, fantasticare circa tutte le cose incredibili che dirà e tutti quegli elaborati grafici e tracciati che gli garantiranno il successo e lasceranno la sua controparte – il suo *avversario* – vinto e sconfitto. È Russell Crowe nel *Gladiatore*. È lui l'uomo del momento.

Ora lasciate che vi riveli un segreto: tutta questa bella preparazione non significa un bel niente. Il suo stile di negoziazione è fatto di io, io, e ancora io; e di ego, ego, e ancora ego. E quando le persone dall'altra parte del tavolo riceveranno tali segnali, decideranno che è meglio ignorare quel Superman, educatamente e quasi furtivamente… Come? Dicendogli: «Sì!»

«Come sarebbe a dire?», vi chiederete.

Certo, quello che pronunceranno sarà un «sì», ma si tratterà soltanto di uno strumento per sbarazzarsi di quel fanfarone. In seguito lo eviteranno, pretendendo di cambiare le condizioni, il budget, tutto quanto, compreso il tempo meteorologico. Per ora vogliono semplicemente sentirsi sollevati, perché Joe non li sta convincendo di un bel niente: sta solo convincendo se stesso.

Ora lasciate che vi confidi un secondo segreto. In realtà ci sono tre tipi di «sì»: contraffatto, di conferma e d'impegno.

Un «sì» contraffatto, simulato, è quello a cui la controparte fa ricorso perché progetta di dire di no, ma o percepisce quel «sì» come una via di fuga più facile, oppure vuole ipocritamente far continuare la conversazione, così da ottenere ulteriori informazioni o un qualche genere di vantaggio. Un «sì» di conferma è di norma qualcosa di ingenuo, una risposta automatica a una domanda bianco-o-nero; talvolta può essere usato per tendere una trappola, ma nella maggior parte dei casi è una semplice affermazione che non comporta nessuna promessa d'azione. Il «sì» d'impegno è quello che

conta davvero: significa che si è raggiunto un preciso accordo che porterà a una determinata azione; è quel «sì» pronunciato al tavolo delle trattative che precederà la firma del contratto. Ovviamente si tratta proprio del genere di «sì» che vorreste ricevere, ma siccome questi tre «sì» suonano allo stesso modo, è necessario che impariate a riconoscere con quale state facendo i conti.

Gli esseri umani, nessuno escluso, sono talmente abituati a pronunciare un «sì» d'impegno quale condizione per saperne di più, che sono diventati maestri nel pronunciare i «sì» simulati. È questo il comportamento delle persone che si confrontano con Joe Businessman: fanno balenare quel «sì» simulato in modo da poterne sapere di più.

Sia che lo chiamiate «buy-in» o «impegno», o in un altro modo ancora, i buoni negoziatori sanno che il loro lavoro non consiste nell'esibirsi in una grande performance ma nel guidare delicatamente la controparte a scoprire da sola i loro obiettivi, e a farli propri.

Lasciate che vi spieghi come l'ho imparato a mie spese.

Due mesi dopo aver parlato con Amy, cominciai a rispondere alle telefonate all'Helpline, una linea diretta creata da Norman Vincent Peale per gestire le situazioni critiche.

La regola fondamentale era che non si poteva restare al telefono con qualcuno per più di venti minuti. Se facevi bene il tuo lavoro, non ci sarebbe voluto di più per convincerlo a rivolgersi alle persone più adeguate. Avevamo un grande librone, una lista di organizzazioni a cui facevamo riferimento per ottenere aiuto. Il nostro era un approccio paramedico: ci mettevamo una pezza e li mandavamo per la loro strada.

Peraltro le persone realmente in difficoltà corrispondevano soltanto al 40% delle telefonate che ricevevamo. La maggior parte delle chiamate proveniva da individui estremamente disfunzionali, veri e propri vampiri d'energia che nessun altro avrebbe più voluto ascoltare.

Avevamo una lista di utenti abituali e, quando ce ne capitava uno, la prima cosa da fare era verificare se quella persona aveva già chiamato e quando, perché gli utenti erano autorizzati a effettuare soltanto una chiamata al giorno. Anche loro lo sapevano, al punto che un bel po' di volte dicevano: «Sì, ciao, sono Eddie. Non avevo ancora chiamato oggi. Forza, controlla la tua lista. Vedrai che devi parlarmi».

Poiché svolgevo quell'attività soprattutto per acquisire una capacità, mi piacevano quegli utenti abituali. Rappresentavano un problema, e mi

piaceva cercare di capirli. Mi sembrava di avere un particolare talento in proposito. Mi sentivo un po' una superstar.

Quando giunse il momento della revisione delle mie performance, mi assegnarono a un supervisore di nome Jim Snyder. Jim era un veterano della Helpline, e aveva un cuore d'oro; il suo unico difetto era che gli piacevano gli scherzi. Jim sapeva bene che lo stress dei volontari rappresentava il più grande problema nella gestione di quel lavoro, quindi faceva del suo meglio per renderlo divertente. Eravamo diventati buoni amici.

Per la mia revisione Jim aspettò che arrivasse una chiamata, poi prese posto nella stanza di monitoraggio dove i supervisori potevano ascoltare le nostre conversazioni. Arrivò una chiamata da uno dei miei utenti abituali, un tassista che aveva paura di andare in giro e molto tempo a disposizione per parlarmene. Questo vampiro d'energia (si chiamava Daryl) cominciò il suo discorsetto su come avrebbe perso la casa e con essa anche la sua voglia di vivere, se per disgrazia non avesse più potuto lavorare.

«Dimmi la verità, quand'è stata l'ultima volta che qualcuno ti è finito addosso per la strada?», gli chiesi.

«Beh, sì, è stato un bel po' di tempo fa», rispose Daryl.

«E cioè?»

«Davvero non riesco a ricordarmi la data, Chris. Potrebbe essere stato un anno fa.»

«Quindi se io ti dicessi che il mondo non è stato poi *troppo* duro con te, mi daresti ragione, giusto?»

«Sì», rispose Daryl, «penso proprio di sì.»

Andammo avanti sulla stessa falsariga per un po', finché non gli feci ammettere che la maggior parte di noi ha ben poco da temere: il mondo non è poi così pericoloso! Mi sentivo a mio agio, sapevo di aver acquisito nuove capacità, ovvero che ero in grado di ascoltare Daryl e quindi di preoccuparmi delle sue paure, attraverso quello che amavo definire «CareFronting», un nome un po' sciocco che avevamo attribuito al nostro modo di rispondere agli utenti abituali dimostrandoci forti e sicuri di noi stessi, ma con la dovuta attenzione nei loro confronti.

Tutto andava per il meglio, e il nostro rapporto era ottimo. Riuscii persino a far ridere Daryl un paio di volte. Una volta concluso il tempo a nostra disposizione, non aveva più motivo per non lasciarmi andare.

«Grazie Chris», mi disse Daryl prima di riattaccare. «Grazie per il gran lavoro che stai facendo.»

Prima di andare a parlare con Jim, mi stiracchiai sulla mia sedia e mi crogiolai per quel complimento. In fondo, quante volte riesci a ottenere un complimento del genere da una persona nei guai? Poi saltai su e mi recai a grandi passi verso la sala di monitoraggio, talmente orgoglioso che mi stavo praticamente lucidando le unghie sulla maglietta, dandomi grandi pacche sulle spalle.

Jim mi fece segno di sedermi di fronte a lui, e si rivolse a me con un gran sorriso. Quello che io gli restituii credo fosse largo il doppio.

«Bene Chris», mi disse sempre sorridendo, «questa è una delle peggiori chiamate che io abbia mai sentito.»

Lo fissai, a bocca aperta.

«Ma Jim, non hai sentito che Daryl si è persino congratulato con me?», gli chiesi. «Sono riuscito a farlo smettere, l'ho fatto fuori.»

Jim sorrise nuovamente – e quella volta mi accorsi di odiare quel sorriso – poi mi fece un cenno d'approvazione.

«È proprio questo uno dei segni di fallimento, perché quando abbandonano la comunicazione dovrebbero congratularsi con se stessi», mi disse. «Non c'è affatto bisogno che si congratulino con te. Ciò significa che hai fatto troppo. E se pensano che sia così – che tu sia il tipo che ha risolto la faccenda – in che modo ciò potrà aiutarli? Non voglio essere troppo duro, ma sei stato pessimo.»

Mentre ascoltavo le parole di Jim, sentivo quella tipica acidità di stomaco che si avverte quando una persona ci sta rimproverando e sappiamo che ha perfettamente ragione. Le risposte di Daryl erano dei «sì», ma non avevano nulla a che vedere con il «sì» che significa impegno. Non aveva promesso di fare alcunché. Il suo «sì» era volto a farmi sentire abbastanza bene da lasciarlo in pace. Forse Daryl non se n'era neppure reso conto, ma il «sì» che mi comunicava era contraffatto.

Vedete, in realtà quella chiamata aveva avuto come protagonisti solo me e il mio ego, l'utente ne era rimasto escluso. L'unico modo per far sì che questo genere di persone intraprendessero qualcosa di utile era fare in modo che gestissero loro la conversazione, che fossero convinti di giungere a determinate conclusioni, a quei passi successivi che li avrebbero davvero aiutati, mentre la nostra voce all'altro capo della linea era soltanto un tramite per quelle risoluzioni.

Servirsi delle proprie qualità per creare rapporti, consenso e connessione con la controparte è utile, ma in definitiva tale connessione non vale niente,

a meno che l'altra persona non si senta anch'essa responsabile, se non addirittura *l'unica* responsabile nel creare la connessione e nell'esplorare nuove idee.

Chinai il capo, lentamente, perché quel confronto mi aveva esaurito.

«Una delle peggiori chiamate?», chiesi a Jim. «Ok, capito.»

Da quel momento in poi mi impegnai duramente e intrapresi un profondo cambiamento. Mi posi un sacco di domande e lessi così tanto che ben presto fui incaricato di insegnare a due classi di nuovi volontari della Helpline: a quella di introduzione, sull'ascolto attivo, e a quella sul *CareFrontation*.

Dunque è chiaro, direte voi. Non deve partire da me. Occorre persuadere gli altri secondo il loro punto di vista, non il nostro. Ma come?

Cominciando con le loro aspirazioni più elementari.

In ogni negoziazione, così come in ogni accordo, il risultato scaturisce dalla decisione di qualcun altro. E malauguratamente, se crediamo di poter controllare e gestire le decisioni dell'altro attraverso i compromessi e la logica, finiamo per perdere tutto quanto. Tuttavia, sebbene non possiamo controllare le decisioni dell'altro, possiamo influenzarlo introducendoci nel suo mondo e provando a vedere e ascoltare esattamente ciò che desidera.

Sebbene l'intensità possa variare da una persona all'altra, potete essere certi che ogni persona che incontrate è spinta da due impulsi primari: il bisogno di sentirsi al sicuro, in salvo, e il bisogno di avere il controllo della situazione. Se riuscite a soddisfare queste due aspirazioni, avete la porta spalancata.

Come abbiamo visto dalla mia chiacchierata con Daryl, non si tratta di *convincere* in modo razionale la controparte che è al sicuro, o ha il controllo della situazione. Le esigenze primarie sono pressanti e illogiche, quindi metterle all'angolo ragionandoci significa proprio spingere la controparte a cercare scampo con un «sì» simulato.

Inoltre essere «gentili», con una forma di simpatia soltanto di facciata, spesso è altrettanto infruttuoso. Viviamo in un'epoca in cui la gentilezza è celebrata sotto varie forme. Siamo esortati a essere gentili e a rispettare i sentimenti dell'altro in qualsiasi situazione, continuamente.

Tuttavia essere gentili nel contesto di una negoziazione può rivelarsi controproducente. La gentilezza, utilizzata quale stratagemma, è insincera e manipolatoria. Chi di noi non si è mai ritrovato ad avere la peggio, dopo aver trattato con quel venditore «gentile» che ci ha semplicemente presi in

giro? Se ci precipitiamo all'attacco con una gentilezza preconfezionata, il nostro sorrisetto scialbo finirà per far riemergere nella controparte il ricordo di un'esperienza analoga.

Quindi, invece di abbordare la situazione con la logica o con i finti sorrisi, cominciamo col chiedere un bel «no». È questa la parola che fa ottenere alla controparte una sensazione di sicurezza e di controllo. Con il «no» cominciamo le conversazioni e creiamo un rifugio sicuro per ottenere il «sì» finale dell'impegno. Un «sì» anticipato è spesso simulato, un espediente a buon mercato.

Circa cinque mesi dopo che mi aveva detto di «togliermi dai piedi», mi ripresentai nell'ufficio di Amy Bonderow e le dissi che avevo prestato servizio come volontario alla Helpline.

«L'ha fatto per davvero?» mi chiese, sorridendo sorpresa. «Lo dico a tutti, ma non lo fa mai nessuno!»

E così venne fuori che Amy aveva cominciato la sua carriera di negoziatrice facendo volontariato proprio in quella stessa struttura. Cominciò a farmi i nomi di quelli che ormai erano comuni amici, e ci facemmo due risate anche a proposito di Jim.

Cambiando improvvisamente espressione, Amy smise di parlare e mi fissò. Il tempo sembrò fermarsi. Poi sorrise e disse: «Ti concedo il prossimo posto disponibile».

In quel momento c'erano altre cinque persone che puntavano allo stesso obiettivo: persone con lauree in psicologia, esperienze e credenziali, ma sarei stato io – proprio io! – a partecipare al successivo corso di addestramento per la negoziazione di ostaggi presso la FBI Academy di Quantico, in Virginia. La mia carriera di negoziatore era ufficialmente cominciata.

Quel «no» che ci protegge

Torniamo all'esempio del televenditore all'inizio del capitolo. La risposta più ovvia alla sua domanda: «Le piace bere un bel bicchier d'acqua?» è «Sì», anche se in realtà vorremmo urlare «No!» Dopo una domanda del genere sappiamo subito che il resto della telefonata sarà penoso.

In parole povere, questo scambio di battute riassume le contraddizioni dei significati che attribuiamo ai nostri «sì» e ai nostri «no». Quando negoziamo, non c'è dubbio che vogliamo concludere con un «sì». Tuttavia attribuiamo al «sì» conclusivo lo stesso valore positivo del «sì» in generale. E poiché consideriamo il «no» come l'opposto del «sì», diamo sempre per scontato che il «no» abbia una connotazione negativa.

Non c'è nulla che potrebbe essere più lontano dalla verità. Dire di no conferisce all'interlocutore una sensazione di sicurezza, protezione e controllo. Ragion per cui, servirsi di una domanda mirata a ottenere un «no» farà sentire alla controparte che con quel diniego ha assunto il controllo della situazione. I buoni negoziatori danno sempre il benvenuto a un chiaro e netto «no» e se non arriva da solo, cercano di stimolarlo, perché è segno che l'altra parte è partecipe e sta riflettendo.

Partire immediatamente con l'intenzione di suscitare un «sì» farà mettere la controparte sulla difensiva, inducendola a essere guardinga ed esitante. Ecco il motivo per cui dico ai miei studenti che, se vogliono provare a vendere qualcosa, è meglio che non abbordino il cliente con un: «Ha un paio di minuti da dedicarmi?» Al contrario, è meglio attaccare con uno: «Scusi, è un cattivo momento per fare due chiacchiere?» In tal caso, la risposta potrà essere: «Sì, non è un buon momento», seguita da una proposta alternativa o dalla richiesta di interrompere la comunicazione, oppure sarà: «No, non lo è», e allora si potrà godere della totale concentrazione della controparte.

Provate a fare questo esercizio: la prossima volta che un televenditore richiama, scrivete le domande che vi pone. Sono sicuro che il vostro livello di disagio sarà correlato alla tempistica con cui cercherà di costringervi a pronunciare: «Sì».

La mia collega Marti Evelsizer è stata una delle prime ad aprirmi gli occhi sul fatto che un «no» è meglio di un «sì».

A quei tempi Marti era la coordinatrice presso il centro negoziazione crisi dell'FBI, a Pittsburgh. Era una persona estremamente dinamica nonché un genio della negoziazione, al punto che si era meritata il massimo rispetto sia nell'ambito del Bureau sia tra la polizia locale. Ma purtroppo gli esseri umani sono naturalmente gelosi e il suo diretto supervisore non faceva eccezione alla regola. I suoi successi lo sminuivano e ciò la faceva percepire come una minaccia.

La gelosia del capo raggiunse il culmine allorché la squadra di negoziazione ostaggi del Dipartimento di Polizia di Pittsburgh le chiese di far parte della squadra per la scelta dei nuovi candidati. Scegliere lei, anziché il suo capo, era una mossa senza precedenti.

Per tutta risposta, il suo capo decise di toglierle il posto. La scusa ufficiale era che aveva peccato di negligenza. In realtà era soltanto perché rappresentava una minaccia.

Quando Marti si trovò faccia a faccia con il suo supervisore per la formalizzazione del suo licenziamento, le sue opzioni erano limitate. Il suo capo aveva ogni diritto di fare come meglio credeva.

Marti raccontò di aver considerato diversi scenari. Per esempio, aveva pensato di menzionare subito la sua gelosia e di appianare quel problema, oppure di spiegare come il suo lavoro avrebbe avuto buoni riflessi sul Bureau: «Non le piacerebbe che il nostro ufficio fosse rispettato per la sua competenza?»

Tuttavia, nel momento in cui prese posto sulla sedia, aveva già optato per una delle domande più smaccatamente orientate a ottenere un «no» che avessi mai sentito.

«Vuole che l'FBI si trovi in imbarazzo?», gli chiese.

«No», rispose il suo capo.

«Allora cosa vuole che faccia?», disse lei.

Il supervisore si appoggiò allo schienale della sua poltrona, una di quelle anni Cinquanta in finto cuoio che scricchiolano magnificamente quando chi le occupa cambia posizione. La fissò da dietro i suoi occhiali e poi fece appena un cenno. Aveva il controllo della situazione.

«Senta, può tenere il suo posto», disse infine. «Torni semplicemente di là e faccia in modo che tutto ciò non interferisca con le sue mansioni.»

Dopo appena un minuto Marti se ne uscì da quell'ufficio con il suo lavoro in tasca.

Quando sentii ciò che aveva fatto, mi dissi: «Accidenti!» Costringendolo a pronunciare un «no» lo aveva messo alle corde, obbligandolo a prendere una decisione. E per concludere aveva suscitato la sua sensazione di sicurezza e potere con una domanda che lo invitava a definire quali dovessero essere le sue prossime mosse.

L'aspetto importante della faccenda è che Marti non aveva semplicemente accettato un «no»: l'aveva cercato e l'aveva accolto a braccia aperte.

Durante una recente conferenza sulle vendite, ho chiesto ai partecipanti quale fosse la parola che temevano di più. Tutti quanti hanno strillato all'unisono: «No!» Per loro, come del resto quasi per tutti, un «no» significa soltanto una cosa: fine della discussione.

Ma non è così che va inteso.

Un «no» non è un fallimento. Se utilizzato strategicamente è una risposta che ci spiana la strada. Giungere al punto in cui non si prova più terrore al cospetto della parola «no» è un momento di grande liberazione, che ogni negoziatore deve necessariamente raggiungere. Se la sua più grande paura è proprio un «no», non può negoziare, perché significa che è ostaggio del «sì». È come se avesse le manette ai polsi, i giochi sono fatti.

Quindi mettiamo a nudo il «no», esprimendo il suo vero significato: chi lo pronuncia riafferma la propria autonomia. Non è uso o abuso di potere. Non è un atto di rifiuto, né una manifestazione di testardaggine. E non è la fine della negoziazione.

In realtà, spesso un «no» dà la stura a una discussione. Più rapidamente riusciamo a pronunciare un «no», più presto potremo contemplare opzioni e opportunità che in precedenza ci erano precluse. Dire di no spesso stimola le persone ad agire, perché si sentono protette e a quel punto intravedono un'opportunità di svignarsela.

A partire dal momento in cui ho demistificato il «no», ho scoperto un mondo affascinante abitato dalle idee, dalle percezioni e dal bagaglio che la gente ha in rapporto a questa parolina di due lettere. Per me è come rivedere un film o un videoclip musicale degli anni Ottanta per l'ennesima volta. Posso identificarmi con l'esperienza ed essere nel contempo consapevole del fatto che il mondo, e tutto il resto, è andato avanti.

Oggi insegno ai miei studenti a imparare a vedere il «no» per ciò che è realmente. Anziché danneggiare i negoziatori, o le persone con cui stanno negoziando, il «no» garantisce protezione ad ambo le parti, e risulta essere di comune beneficio. Un «no» genera sicurezza, protezione e una sensazione di controllo. È un prerequisito per un successo concretamente attuabile. È una pausa, uno stimolo e una possibilità grazie a cui l'oratore può esprimere ciò che vuole.

Come potete vedere, il «no» comporta un bel po' di benefici.

- Un «no» consente di portare alla luce le vere problematiche.
- Un «no» protegge gli individui dalle decisioni improduttive, e gli consente di correggerle.
- Un «no» rallenta le cose di modo che tutti possano abbracciare liberamente le loro decisioni e gli accordi che stanno stabilendo.
- Un «no» consente agli individui di sentirsi protetti, al sicuro, emotivamente a loro agio, e in pieno controllo delle loro decisioni.
- Un «no» spinge tutti quanti a compiere ulteriori tentativi.

Ben Ottenhoff, uno dei miei studenti laureandi, che si occupa della raccolta di fondi in ambito politico, se n'è tornato a casa illuminato da questa lezione. Per anni si era servito del tradizionale «*pattern* del sì», il copione utilizzato dai *fund-raiser* per raccogliere fondi per i candidati Repubblicani al Congresso.

FUND-RAISER: «Buongiorno, posso parlare con il signor Smith?»

SIG. SMITH: «Sì, Sono io.»

FUND-RAISER: «Sto chiamando da parte del comitato XYZ, e vorrei porle alcune importanti domande circa la sua opinione sull'economia odierna. Non crede che l'attuale prezzo dei carburanti sia troppo elevato?»

SIG. SMITH: «Sì, la benzina costa troppo cara, e ciò danneggia la mia famiglia.»

FUND-RAISER: «Non crede che i Democratici siano parte del problema, riguardo all'aumento del prezzo della benzina?»

SIG. SMITH: «Sì, il presidente Obama non mi piace per niente.»

FUND-RAISER: «Pensa che ci sia bisogno di un cambiamento il prossimo novembre?»

SIG. SMITH: «Sì. Credo proprio di sì!»

FUND-RAISER: «Mi darebbe il suo numero di carta di credito, così che anche lei possa far parte del cambiamento?»

Almeno in teoria, una volta recitato il copione tutti quei «sì» avrebbero dovuto tradursi in una pioggia di donazioni. In realtà il problema è che, nel corso degli anni, quel «pattern del sì» ha continuato a dare basse percentuali di rendita. D'accordo, il colloquio era una sfilza di «sì», ma la risposta alla domanda finale era invariabilmente un «no».

Quando poi Ben ha letto, durante le mie lezioni, *Start with no*, il libro di Jim Camps, ha preso a chiedersi se quel nuovo strumento non potesse far crescere le donazioni. Ben era cosciente del fatto che abbordare i potenziali donatori con un tono di negatività, tale da fornire la possibilità d'interrompere subito la conversazione sarebbe stato difficile da far accettare ai suoi colleghi, perché andava contro tutto ciò che gli era stato detto di fare durante la loro formazione. Ben però era un tipo brillante e quindi, invece di proporre di cambiare completamente le carte in tavola, ha affidato a un piccolo gruppo di colleghi un copione da testare imperniato sul «no».

FUND-RAISER: «Buongiorno, posso parlare con il Signor Smith?»

SIG. SMITH: «Sono io, chi parla?»

FUND-RAISER: «Sto chiamando da parte del comitato XYZ e vorrei porle alcune domande importanti circa la sua visione della nostra economia odierna. Pensa che le cose continueranno ad andare in questo modo, o per l'America arriveranno tempi migliori?»

SIG. SMITH: «No, le cose potranno soltanto peggiorare.»

FUND-RAISER: «Allora lei se ne resterà tranquillo a guardare il presidente Obama insediarsi alla Casa Bianca il prossimo novembre, senza opporre resistenza?»

SIG. SMITH: «Certo che no! Voglio fare del mio meglio per assicurarmi che ciò non accada!»

FUND-RAISER: «Se vuole fare già oggi qualcosa per essere sicuro che non accada, può fare una donazione al comitato XYZ, che sta già lottando per le persone come lei!»

Vedete come si passa chiaramente dal «no» al «sì» dando al Sig. Smith la possibilità di fare una donazione, se solo lo *vuole*? Con questo copione, si assicura il posto di comando alla controparte; ora tocca a lui. E funziona! Infatti il copione improntato sul «no» ha fatto segnare un'inversione di tendenza, ottenendo un *aumento delle donazioni del 23%*.

Purtroppo per Ben, malgrado quel notevole miglioramento dei risultati, non tutti i colleghi hanno accettato di adottare il nuovo copione. Infatti quell'approccio andava contro l'ortodossia ed era difficile che gli addetti alla raccolta fondi, da sempre abituati al vano conforto del «sì» cambiassero orientamento. Vedete, non sempre i geni hanno successo al primo tentativo!

Uno dei geni della negoziazione che bisogna assolutamente citare è Mark Cuban, il miliardario proprietario dei Dallas Mavericks. Sono solito citare ai miei studenti uno dei suoi migliori consigli per la negoziazione: «Ogni 'no' mi avvicina a un 'sì'». Ma poi ricordo ai miei studenti che estrapolare quei «no» sulla strada verso il «sì» non è sempre così facile.

C'è una grande differenza tra far sentire alla controparte che può dirci «no» e riuscire concretamente a farglielo pronunciare. Talvolta, se parlate a qualcuno che non vi sta semplicemente ascoltando, l'unico modo di fargli entrare in testa qualcosa è metterselo contro con un «no».

Uno dei metodi migliori per riuscirci consiste nell'etichettare in modo intenzionalmente scorretto una delle emozioni o delle aspirazioni della controparte. Dite qualcosa che, come sapete bene, non corrisponde a verità, per esempio: «Dunque lei non vede l'ora di poter lasciare il suo lavoro», quando sapete per certo che la controparte non ha nessuna intenzione di farlo. Ciò la costringe ad ascoltare e la fa sentire a suo agio quando vi corregge: «No, non è affatto così».

Un altro modo per introdurre il «no» in una negoziazione consiste nel chiedere alla controparte che cosa *non* vuole. «Parliamo un po' di qualcosa a cui risponderebbe di no…» A quel punto il soggetto non ha nessun problema nel rispondere con un «no», perché in un tale contesto si sente protetto. E dopo averlo spinto a dire di no, ci sono molte più possibilità che si apra a nuove opzioni e idee.

Un «no» – o la sua mancanza – funge anche da avvertimento, è un po' come il canarino nella miniera. Se malgrado tutti i vostri sforzi, la controparte non si decide a pronunciare un «no», con ogni probabilità vi trovate a fare i

conti con una persona indecisa o confusa, o che ha già i suoi progetti e non vuole rivelarli. In casi del genere, meglio porre fine alla negoziazione, e girare i tacchi.

Pensatela così: «Nessun ‘no’ talvolta significa niente da fare!»

La magia dell’email:
come non essere mai più ignorati

Non c’è nulla di più irritante dell’essere ignorati. Un rifiuto fa star male, ma non avere nessuna risposta è ancora peggio. Ti fa sentire invisibile, come se non esistessi. E ti fa sprecare tempo prezioso! Ci siamo già passati tutti quanti: abbiamo inviato un’email a qualcuno con cui cerchiamo di concludere un affare, e questi ci ignora. Allora riproviamo a farci sentire con la massima gentilezza, e andiamo a sbattere contro il solito muro. Che fare?

Si può suscitare un «no» con un’email contenente una sola frase:

Hai deciso di rinunciare a questo progetto?

Di fatto questa email di una sola frase racchiude la migliore delle domande orientate al «no», provoca nella controparte la naturale avversione umana verso la perdita. Il «no» suscitato da questo genere di email genera nell’altro una sensazione di sicurezza e l’illusione del controllo, incoraggiandolo nel contempo a definire la sua posizione e spiegarcela.

Effetto altrettanto importante, l’email rappresenta implicitamente una minaccia: siamo pronti ad andarcene quando vogliamo. Per impedire che ciò accada – vale a dire per evitare di perdere qualcosa e nel contempo per mostrare il suo potere – la controparte prova un’istintiva inclinazione a rispondere subito e chiarire: «*No, le nostre priorità non sono cambiate. Siamo semplicemente rimasti impantanati e…*»

Se siete un genitore, avrete già usato questa tecnica, istintivamente. Che fare quando i figli non vogliono lasciare la casa, il parco, il supermercato? Dite: «Bene, io me ne vado», e cominciate ad allontanarvi. Sono pronto a scommettere che nella maggior parte dei casi strilleranno: «No, aspetta!» e vi raggiungeranno di corsa. Essere abbandonati non piace nessuno!

Bene, rivolgersi a qualcuno con cui siamo in affari in questi termini potrà sembrare un po’ brusco, ma è soltanto un’impressione. Non è da maleducati e, sebbene sia un modo diretto, nasconde pur sempre la sicurezza del «no». Essere ignorati, questo sì che è scortese. Posso assicurarvi di essermene

servito con successo non solo nel Nordamerica, ma anche con persone di culture diverse (arabi e cinesi), famose per non dire mai «no».

Lezioni chiave

Per molti ricorrere agli strumenti illustrati in questo capitolo nella vita quotidiana potrà sembrare difficile, perché va contro una delle principali massime della nostra società, ovvero «Sii gentile».

Abbiamo strumentalizzato la gentilezza, trasformandola in un modo per oliare le ruote sociali, ciononostante spesso è solo un espediente. Siamo educati e non vogliamo trovarci in disaccordo con gli altri, così da vivere il nostro quotidiano con un livello minimo di frizione. Tuttavia, trasformando la gentilezza in un lubrificante, l'abbiamo privata del suo significato. Un sorriso e un cenno potrebbero significare sia «Da qui me ne voglio proprio andare!» sia «Che piacere vederti!»

Per un buon negoziatore, che attinge al suo potere comprendendo la situazione della controparte ed estraendo informazioni sui suoi desideri e bisogni, questa sorta di gentilezza corrisponde alla morte. Estrarre tali informazioni significa fare in modo che l'altro si senta al sicuro, nel pieno controllo della situazione. E per quanto possa sembrare contraddittorio, il modo per arrivarci è spingerlo a dissentire, fargli definire i suoi confini, i suoi desideri, in funzione di ciò che non vuole.

Nel mettere in pratica i consigli contenuti in questo capitolo, vorrei che li pensaste come una sorta di «antidoti alla falsa gentilezza». Con ciò non intendo dire che ci si debba comportare da maleducati, ma semplicemente che questi strumenti dimostrano la nostra autenticità. Far scattare un «no» ci consente di strappar via quello strato di plastica dei «sì» falsi, per rivelare ciò che conta veramente. Ecco le potenti lezioni che vi raccomando di tenere a mente:

- Rinunciate all'abitudine di cercare a tutti i costi che gli altri vi dicano di sì. Se la controparte si sente costretta a pronunciare un «sì», si mette automaticamente sulla difensiva. La nostra passione per quella parolina magica ci impedisce di essere consapevoli dell'atteggiamento difensivo che noi stessi adottiamo quando qualcuno ci spinge a pronunciarla.
- Un «no» non significa un fallimento. Ci è stato insegnato che il «no» è l'esatto contrario del «sì», e che quindi è una parola che va evitata ogni

costo. In realtà, spesso significa soltanto «Aspetta un attimo», oppure «Questa cosa mi mette a disagio». Imparate ad accoglierla con calma: la parola «no» non significa la fine della negoziazione, anzi ne segna l'inizio.

- Ovviamente il «sì» è l'obiettivo finale di una negoziazione, ma non bisogna precipitarsi alla sua ricerca. Chiedere a qualcuno di dirci di sì fin dall'inizio di una conversazione – per esempio: «Le piace bere acqua fresca, signor Smith?» – lo farà mettere in guardia, convincendolo che siete il solito venditore inaffidabile.
- Un «no» fa sentire chi lo pronuncia al sicuro, al riparo da ogni possibile imbroglio, nel pieno controllo della situazione, quindi provocatelo. Spiegando ciò che non vuole, la vostra controparte definisce il suo spazio, e si ritrova più fiduciosa e a suo agio nell'ascoltarvi. Ecco perché dire: «Capito forse in un momento non adatto per parlare?» è sempre meglio che chiedere: «Scusi, mi può dedicare un paio di minuti?»
- Talvolta il solo modo per far sì che la controparte ascolti e si senta impegnata in uno scambio di idee consiste nell'obbligarla a pronunciare un «no». Ciò può tradursi nell'etichettare erroneamente e volutamente una delle sue emozioni o desideri, oppure nel porre domande ridicole, come per esempio: «Parrebbe proprio che lei voglia che questo progetto fallisca» – un genere di domande a cui si può rispondere soltanto negativamente.
- Negoziate entrando nel mondo dell'altro. La capacità di persuasione non ha niente a che vedere con l'astuzia, la delicatezza o la forza di cui siete capaci. Significa fare in modo che la controparte si convinca che la soluzione che proponete sia in realtà una sua idea. Quindi non affrontatela cercando di sfruttare la logica o la forza bruta. Ponete domande che aprano la strada ai vostri obiettivi. È l'altro che conta!
- Se un potenziale partner d'affari vi sta ignorando, contattatelo con una domanda chiara e concisa e tale da suscitare un «no», e che lasci intendere che siete pronti a rinunciare. Un semplice: «Hai deciso di rinunciare a questo progetto?» funziona a meraviglia.

CAPITOLO 5

PROVOCA LE DUE PAROLE CHE TRASFORMANO ALL'ISTANTE... QUALSIASI NEGOZIAZIONE

Nell'agosto del 2000, il gruppo paramilitare islamico Abu Sayyaf, con base attorno alle isole meridionali delle Filippine, diffonde la notizia di aver catturato quello che a suo dire sarebbe un agente della CIA. L'evento non suscita l'attenzione dei media, né si rivela essere così importante come speravano i ribelli.

Abu Sayyaf aveva in effetti rapito Jeffrey Schilling, un ventiquattrenne americano originario della California, che si trovava a viaggiare nei pressi della loro base, sull'isola di Jolo. Il riscatto fissato per la sua liberazione è di 10 milioni di dollari.

A quei tempi ero un SSA (*Supervisory Agent Special*, Agente Speciale Supervisore) distaccato presso la CNU (*Crisis Negotiation Unit*, Unità di Negoziazione Crisi). La CNU, unità d'élite dell'FBI, può essere considerata una forza speciale di negoziazione, ed è collegata a un'altra unità speciale dell'FBI, la HRT (*Hostage Rescue Team*, Squadra di Liberazione Ostaggi**)**. Entrambe le unità fanno parte delle forze speciali antiterrorismo che intervengono a livello nazionale. Si tratta del meglio del meglio.

La CNU ha sede presso la *FBI Academy* di Quantico, in Virginia. L'Accademia dell'FBI in realtà viene spesso chiamata con una sola parola: «Quantico». A torto o a ragione, Quantico si è guadagnato la reputazione di essere uno dei centri, se non *il* centro, a cui fanno riferimento le forze di polizia per le comunicazioni e le informazioni. Quando una negoziazione sembra volgere al peggio e i negoziatori implicati devono far capo a «Quantico», per sapere cosa ha da dire in merito, chiamano proprio la CNU.

La CNU ha sviluppato il modello BCSM (*Behavioral Change Stairway Model*), ovvero quanto c'è di meglio per affrontare le situazioni di crisi più delicate. Il modello si compone di cinque fasi – ascolto attivo, empatia, instaurazione di una vera relazione, influenza del negoziatore e cambiamento comportamentale – che portano il negoziatore dall'ascolto alla trasformazione del comportamento.

L'origine del modello può essere fatta risalire al grande psicologo americano Carl Rogers, il quale a suo tempo ipotizzò che il vero cambiamento ha luogo soltanto quando il terapeuta accetta il cliente o paziente per ciò che è realmente – un approccio conosciuto come «accettazione positiva incondizionata», a sua volta basato sulla terapia centrata sul paziente. Rogers spiega che, comunque sia, la stragrande maggioranza di noi finisce per aspettarsi amore, lode e approvazione sulla base di ciò che secondo i modelli di riferimento (inizialmente i genitori) è giusto dire o fare alle persone. Il che equivale a dire che, poiché per la maggior parte di noi l'approvazione del prossimo è condizionata, sviluppiamo l'abitudine di nascondere ciò che siamo realmente e ciò che pensiamo realmente, calibrando invece le nostre parole per ottenere approvazione senza rivelare granché della nostra natura.

È proprio questo il motivo per cui ben poche interazioni sociali inducono un vero cambiamento comportamentale. Prendiamo per esempio il tipico paziente con gravi disturbi coronarici ricoverato per un intervento a cuore aperto. Il medico dice al paziente: «Quest'operazione non è una cura. L'unico modo per prolungare la sua vita consiste nei seguenti cambiamenti comportamentali…» Il paziente ringrazia: «Ha ragione, dottore! Questa è la mia seconda opportunità. Cambierò vita!»

Ma lo farà davvero, quel cambiamento? Gli studi effettuati ci dicono che no, non cambierà nulla. Infatti, due anni dopo l'intervento oltre il 90% dei pazienti non ha affatto modificato il suo stile di vita.

Sebbene la posta in palio nelle negoziazioni quotidiane – siano queste con il figlio, il capo o il cliente – non sia altrettanto elevata rispetto a quella in gioco quando siamo in presenza di un ostaggio (o di un grave problema di salute), l'ambiente psicologico necessario per produrre un cambiamento che non sia una remissività momentanea o provvisoria, ma un vero cambiamento radicale, è esattamente lo stesso.

Se conducete qualcuno lungo il percorso proposto dal BCSM, cercando di generare più fiducia e una più profonda connessione in ogni fase, a un

certo punto giungerà un momento culminante in cui s'insedierà un'accettazione positiva incondizionata, e potrete cominciare a esercitare un'influenza sull'altro.

Dopo aver praticato e raffinato per anni il modello BCSM, posso insegnare a chiunque come arrivare a quel momento topico. Ma come i cardiologi sanno fin troppo bene, per non parlare delle conclusioni a cui sono infine giunte legioni di laureati nelle Business School svezzati attraverso *L'arte del negoziato* – il più famoso volume di negoziazione al mondo – se la risposta è un semplice «sì», con ogni probabilità tale obiettivo non è ancora stato raggiunto.

E ciò perché, come imparerete presto, le parole più dolci che un vero negoziatore vuole sentirsi dire sono in realtà due: «È vero».

Produrre un’impercettibile epifania

Tornando al caso Schilling, era decisamente pane per i miei denti. Avevo trascorso un po’ di tempo nelle Filippine e potevo vantare un vasto background sul terrorismo, grazie al servizio prestato a New York nell’ambito della JTTF (*Joint Terrorism Task Force*).

Qualche giorno dopo la cattura di Schilling, io e il mio partner Chuck Regini siamo partiti alla volta di Manila per gestire le negoziazioni. Assieme a Jim Nixon, che all’epoca era la più alta carica dell’FBI a Manila, abbiamo conferito con le massime autorità militari locali. Dopo aver ottenuto l’autorizzazione necessaria per gestire le negoziazioni, ci siamo messi al lavoro. Uno di noi due (il sottoscritto per l’esattezza) si sarebbe occupato della strategia di negoziazione dell’FBI (e di conseguenza avrei agito in rappresentanza del Governo americano). Con il sostegno dei miei colleghi, mi sarei dedicato all’elaborazione di una strategia che, non appena approvata, sarebbe diventata operativa.

Di conseguenza, per quel che riguardava il caso Schilling, sarei stato alla guida delle operazioni internazionali di negoziazione ostaggi dell’FBI.

Il nostro principale avversario era Abu Sabaya, leader dei ribelli che negoziava personalmente il riscatto per Schilling. Sabaya era un veterano del movimento, con un passato violento. Era il tipico terrorista-sociopatico-killer che viene rappresentato al cinema. Si era reso responsabile di stupri, omicidi e decapitazioni. Aveva filmato le sue imprese sanguinarie e mandato i video ai media delle Filippine.

Sabaya portava sempre gli occhiali da sole, una bandana, una t-shirt nera e pantaloni mimetici. In quel modo pensava di dare più nell’occhio. Se cercate qualche foto dei terroristi di Abu Sayyaf di una quindicina d’anni fa, ce n’è soltanto uno con gli occhiali da sole: ecco, quello è Sabaya.

Sabaya adorava i media, davvero! Tra i suoi numeri di «chiamate rapide» aveva i giornalisti filippini, che erano abituati a interrogarlo in tagalog, la sua lingua materna. Lui rispondeva in inglese perché voleva che la sua voce passasse anche sulla CNN. «Ci faranno un film, su di me», era solito ripetere ai giornalisti.

Per quanto mi riguardava, consideravo Sabaya alla stessa stregua di un uomo d'affari dotato di una buona dose di sangue freddo e di un ego grande come il Texas. Un vero squalo. Quel Jim Schilling, che era caduto nelle sue mani, valeva qualcosa. Quanto avrebbe potuto ricavarne? Lo avrebbe saputo presto, e si sarebbe trattato di una sorpresa che sicuramente non gli sarebbe piaciuta: in quanto agente dell'FBI, volevo semplicemente liberare l'ostaggio e consegnare i criminali alla giustizia.

Uno degli aspetti cruciali della negoziazione consisteva nel comprendere in che modo il nostro avversario fosse giunto alle sue posizioni. Se Sabaya aveva chiesto un riscatto di 10 milioni di dollari, ci doveva essere un motivo.

Tanto per cominciare, gli Stati Uniti stavano offrendo 5 milioni di dollari per qualsiasi informazione avesse potuto condurre all'arresto dei responsabili ancora latitanti dell'attentato del 1993 al World Trade Center. Sabaya ne aveva dedotto che, se gli Stati Uniti erano disposti a pagare una simile somma per mettere le mani su qualcuno che non gli piaceva, avrebbero pagato di più per un loro cittadino.

Secondariamente, una fazione rivale di Abu Sayyaf aveva a suo dire appena ricevuto 20 milioni di dollari per la liberazione di sei cittadini dell'Europa occidentale. Mu'ammar Gheddafi, il leader libico dell'epoca, avrebbe effettuato il pagamento sotto forma di «aiuto allo sviluppo». A quell'assurdità se ne aggiungeva un'altra: una porzione significativa del riscatto sarebbe stata pagata con banconote false. Per Gheddafi si trattava di un'occasione per mettere in imbarazzo i governi occidentali e nel contempo far avere sottobanco un bel gruzzolo ai gruppi per cui simpatizzava. Con ogni probabilità avrà riso di quell'episodio fino al giorno in cui è morto.

In ogni caso il prezzo era stato fissato. Sabaya aveva fatto i suoi conti e concluso che Schilling valeva 10 milioni di dollari. C'era però un problemino: Jeff Schilling proveniva da una famiglia di operai. Sua madre avrebbe potuto raccogliere al massimo 10.000 dollari, mentre dal canto loro gli Stati Uniti non erano disposti a sborsare un dollaro. Tuttavia avremmo potuto concordare un pagamento, se ciò si fosse svolto sotto forma di trappola.

Se fossimo stati costretti a instaurare una contrattazione con Sabaya, sulla base del sistema offerta-controfferta, avevamo un nostro metodo di contrattazione che funzionava tutte le volte. Potevamo farlo scendere fino a dove volevamo noi, recuperare l'ostaggio e quindi far scattare la trappola.

Quello che non potevamo immaginare è che Sabaya avrebbe rifiutato di smuoversi per mesi. Sosteneva che i musulmani delle Filippine avevano sofferto cinque secoli di oppressione, a partire dal momento in cui i missionari avevano portato il cattolicesimo nelle Filippine, nel XVI secolo. Riportava episodi in cui i loro antenati islamici avevano subito atrocità, e spiegava per quale motivo Abu Sayyaf voleva stabilire uno stato islamico nelle Filippine meridionali. I diritti di pesca erano stati violati. Così diceva lui, o meglio, se l'era inventato per servirsene.

Sabaya ora pretendeva 10 milioni di dollari quale rimborso per i danni di guerra – non era più una questione di riscatto, ma di danni di guerra. Si era intestardito su quella richiesta e continuava a rifiutare il sistema di offerta e controfferta che volevamo usare contro di lui.

Di tanto in tanto lanciava qualche minaccia, dicendo che stavano torturando Jeff Schilling.

Sabaya negoziava direttamente con Benjie, un ufficiale dell'esercito filippino. Discutevano in tagalog. A noi toccava poi rivedere le trascrizioni tradotte in inglese e usarle per consigliare Benjie. Io andavo avanti e indietro da Manila per sovrintendere a quei colloqui e alla strategia. A un certo punto ho domandato a Benjie di chiedere a Sabaya cosa c'entrava Schilling con i cinque secoli di lotta tra musulmani e filippini. Gli chiesi di spiegare a Sabaya che 10 milioni di dollari erano troppo.

Indipendentemente dall'approccio assunto per cercare di «ragionare» con Sabaya a proposito del fatto che Schilling non aveva nulla a che vedere con i «danni di guerra», questi continuava a fare orecchie da mercante.

La prima breccia, cioè le famose paroline «è vero» sono finalmente arrivate mentre stavo discutendo con Benjie. Benjie era un vero patriota filippino, nonché un eroe. Era stato leader delle forze speciali della polizia nazionale filippina ed era stato impegnato in numerosi conflitti a fuoco. In molte occasioni, Benjie e i suoi uomini erano stati inviati in missione per salvare degli ostaggi, e potevano vantare un'illustre carriera. Gli uomini di Benjie erano temuti, e a ragion veduta, perché molto di rado si servivano delle manette.

Arrivati a quel punto Benjie era pronto a prendere una posizione decisa con Sabaya e a spiegargli come stavano le cose, in modo chiaro e diretto. Volevamo intraprendere un vero dialogo con Sabaya per scoprire cosa lo rendeva così difficile da trattare. In realtà noi volevamo proprio stabilire un

rapporto con il nostro avversario, anche se Benjie lo trovava tempo sprecato.

Benjie a un certo punto ci ha chiesto di fare una pausa. Stavamo lavorando al suo fianco ormai da molte settimane, quasi ventiquattr'ore al giorno, sette giorni su sette. Voleva trascorrere un po' di tempo con la sua famiglia nelle montagne a nord di Manila. Abbiamo acconsentito, ma solo a condizione che potessimo accompagnarlo e trascorrere con lui alcune ore del sabato e della domenica per rivedere la strategia di negoziazione.

Quel sabato sera eravamo seduti nella biblioteca della residenza estiva dell'ambasciatore americano, proprio per lavorare sulla strategia. Stavo spiegando a Benjie il valore dello stabilire una relazione funzionale, basata sul rapporto, anche con un avversario pericoloso come Sabaya, ma lui rispondeva con un ghigno rabbioso. A quel punto ho capito che dovevo cominciare a negoziare con Benjie.

«Tu odi Sabaya, vero?», ho cominciato, attaccando un'etichetta alle sue emozioni.

Benjie ha subito scaricato tutta la sua rabbia: «Puoi scommetterci che lo odio!» ha esclamato. «Ha stuprato e ucciso, si è fatto sentire via radio mentre attaccavamo col mortaio le sue postazioni dicendoci che quei mortai erano 'musica per le sue orecchie'. Un giorno ho sentito la sua voce per radio mentre festeggiava il fatto che stava calpestando il corpo di uno dei miei uomini.»

Quello scoppio di rabbia di Benjie equivaleva a un «è vero». A quel punto aveva riconosciuto la sua rabbia; ho continuato a osservarlo mentre riprendeva il controllo e si calmava. Fino a quel punto dell'operazione Benjie era stato molto bravo, ma da quel momento in poi diventò una superstar e tirò fuori il suo vero talento di negoziatore.

Quella «negoziazione» tra me e Benjie non era stata diversa da qualsiasi altra negoziazione tra colleghi che si trovano in disaccordo circa una determinata strategia. Prima di convincere qualcuno affinché veda cosa stai cercando di portare a compimento, devi dirgli qualcosa che lo costringa a rispondere: «È vero».

La svolta dell'«è vero» di solito non arriva all'inizio di una negoziazione e quando capita la controparte nemmeno se ne accorge. Si limita ad accogliere ciò che hai appena detto, in una sorta di impercettibile epifania.

Provocare un «È vero!» con un riassunto

Dopo quattro mesi di negoziazioni, Sabaya continuava a rifiutare qualsiasi proposta. A quel punto decisi che era giunto il momento di resettare la situazione.

Benjie era diventato così bravo nel prolungare le conversazioni che c'erano volte in cui si poteva chiaramente immaginare che Sabaya avesse dovuto passeggiare nervosamente avanti e indietro per un'ora prima di chiamarlo, cercando di trovare un modo per avere ciò che voleva. Talvolta chiamava e diceva: «Ditemi sì o no! Soltanto sì o no!»

Tanto per cominciare, dovevamo distogliere Sabaya da quell'insensatezza dei danni di guerra. Le avevamo provate tutte: interrogatori, logica, ragionamento. Niente sembrava funzionare, e le minacce contro Schilling andavano e venivano. Ogni volta dovevamo convincerlo a smettere.

E così ho pensato che se volevamo superare quello scoglio, dovevamo fare in modo che Sabaya si riposizionasse attraverso le sue stesse parole, in modo da dissolvere le barriere. Dovevamo portarlo a pronunciare un «è vero». In quel frangente non potevo immaginare quale genere di apertura avremmo potuto provocare. Sentivo semplicemente che dovevamo fare assegnamento sulla nostra strategia.

Ho compilato un documento di due pagine con cui spiegavo a Benjie come cambiare linea. Avremmo usato ogni possibile tattica disponibile nell'arsenale dell'ascolto attivo:

1. Pause efficaci: il silenzio ha una sua forza. Abbiamo spiegato a Benjie di servirsene per sottolineare l'importanza di quanto diceva, per incoraggiare Sabaya a continuare a parlare fino al punto di ripulire il dialogo dalle emozioni, proprio come si prosciuga un acquitrino.
2. Piccoli incoraggiamenti: oltre al silenzio, abbiamo spiegato a Benjie che poteva anche ricorrere a semplici espressioni verbali, come «sì», «giusto», «ok», di modo che Sabaya fosse certo che il negoziatore lo stava effettivamente ascoltando.
3. Mirroring: invece di starsene a litigare con Sabaya e cercare di fare una distinzione tra Schilling e i «danni di guerra», Benjie non avrebbe dovuto far altro che ascoltare e ripetere a Sabaya ciò che lui gli diceva.

4. Etichettamento emotivo: Benjie avrebbe dovuto etichettare le emozioni di Sabaya e identificarsi con ciò che il terrorista stava sperimentando. Per esempio: «Sembra tutto così tragicamente ingiusto, adesso posso capire perché sei così arrabbiato».
5. Parafrasi: Benjie avrebbe dovuto ripetere a Sabaya quanto gli aveva appena detto riformulandolo con parole diverse. In tal modo avrebbe dimostrato quanto profondamente comprendeva la controparte, e come non stesse semplicemente ripetendo a pappagallo le sue preoccupazioni.
6. Riassumere: un buon riassunto consiste nel riarticolare il significato di ciò che è stato detto, includendo il riconoscimento delle emozioni sottostanti al suo significato (parafrasi + etichettamento = riassunto). Abbiamo spiegato a Benjie che avrebbe dovuto ascoltare e ripetere «il mondo secondo Abu Sabaya». In pratica Benjie doveva riassumere per filo e per segno tutti ragionamenti arzigogolati di Sabaya, ricombinando le varie lamentele sui danni di guerra, i diritti di pesca e i secoli d'oppressione. A quel punto, una volta completata quella complessa operazione, Sabaya avrebbe dovuto dire «è vero», come chiunque avrebbe fatto di fronte a un buon riassunto.

Due giorni dopo, Sabaya ha richiamato Benjie, prendendo subito la parola. Benjie è rimasto ad ascoltare. Quando doveva parlare, seguiva il mio copione ed esprimeva commiserazione per la situazione difficile del gruppo di ribelli. Mirroring, incoraggiamenti, etichettamento, ogni tattica sembrava funzionare senza soluzione di continuità, e cumulativamente, così da addolcire Sabaya e cambiare le sue prospettive. Infine, Benjie ripeteva con parole sue la versione di Sabaya circa il susseguirsi degli eventi, nonché le emozioni che accompagnavano quella versione.

Sabaya taceva ormai da quasi un minuto. Poi, all'improvviso, ha parlato, pronunciando soltanto un: «È vero!»

A quel punto abbiamo interrotto la comunicazione.

E la richiesta del riscatto per i danni da guerra è semplicemente sparita dalla circolazione. Da quel momento in poi Sabaya non ha più menzionato la questione dei soldi. Non ha neppure chiesto un centesimo per la liberazione di Jeffrey Schilling. Finalmente, si è talmente stancato di tutta quella faccenda e di tenere imprigionato il giovane californiano da abbassare la guardia. In tal modo Schilling è potuto scappare dal campo dei

ribelli e le truppe speciali delle Filippine sono subito accorse in suo aiuto, recuperandolo. Il giovane si è poi riunito con i suoi familiari in California.

Due settimane dopo la raggelante fuga di Schilling, Sabaya ha chiamato Benjie e gli ha chiesto:

«Dimmi un po', ti hanno già promosso? Perché, se non l'hanno ancora fatto, dovrebbero.»

«Perché?», ha risposto Benjie.

«Avrei fatto del male a Jeffrey», gli ha confessato Sabaya. «Non so come avete fatto a impedirmelo, ma qualsiasi cosa sia stata, ha funzionato.»

Nel giugno 2002, a poco più di un anno dalla fuga di Schilling, Sabaya è stato ucciso in uno scontro a fuoco con i militari filippini.

Lì per lì, nella tensione delle negoziazioni per la vita di un uomo, non avevo riconosciuto il valore di quelle due paroline: «È vero». Ma quando poi ho studiato le trascrizioni e ricostruito la traiettoria delle negoziazioni, ho potuto rendermi conto che la situazione era cambiata subito dopo che erano state pronunciate quelle parole. Benjie aveva fatto ricorso ad alcune delle tecniche fondamentali che avevamo sviluppato nel corso di vari anni. Aveva semplicemente rispecchiato a Sabaya la sua visione della realtà. E per riuscirci aveva rinunciato al confronto, lasciando che Sabaya parlasse liberamente ed esaurisse le sue farneticazioni.

Quell'«È vero» ha segnato il momento in cui la negoziazione ha potuto finalmente procedere, superando l'impasse. Ha spezzato le barriere che ci stavano impedendo di progredire. Ha creato un momento di presa di coscienza del nostro avversario, grazie a cui ha finito per acconsentire, e quindi arrendersi, senza neppure accorgersene.

Una vittoria «mimetica»: «È vero» funziona alla grande, «Hai ragione» non cambia nulla

Muoversi in direzione di un «è vero» è una strategia vincente in tutte le negoziazioni. Mentre sentirsi dire: «Hai ragione» è un autentico disastro.

Prendete il caso di mio figlio, Brandon, e la sua carriera come giocatore di football americano. Durante le superiori ha giocato sempre sulla linea difensiva o in attacco. Con la sua altezza di 1,83 m per 113 kg di peso, era veramente formidabile. Il suo divertimento consisteva nel buttare a terra ogni giocatore che portasse la divisa avversaria.

Avendo giocato da quarterback, non gli piaceva il lavoro da prima linea, che giudicava di bassa manovalanza. Quelli della prima linea nel football americano sono un po' come le capre di montagna: mettono giù la testa e vanno contro tutto ciò che arriva. Niente potrebbe renderli più felici!

Al liceo St. Thomas More, nel Connecticut, l'allenatore di Brandon lo aveva spostato nel ruolo di linebacker, così il suo compito era improvvisamente cambiato. Non doveva colpire chiunque gli capitasse a tiro, ma evitare i giocatori che cercavano di fermarlo. Avrebbe dovuto superare i blocchi – o meglio schivarli, se così si può dire – per recuperare il pallone. Ma Brandon continuava ad affrontare gli intercettatori avversari a testa bassa, il che gli impediva di arrivare al portatore di palla. L'allenatore lo pregava di evitare quegli scontri, ma Brandon non riusciva a cambiare il suo stile di gioco. Gli piaceva andare a scontrarsi con gli avversari: scaraventarli a terra era per lui fonte di orgoglio.

Sia io sia il coach cercavamo di spiegarglielo. E ogni volta che io o lui ci provavamo, arrivava la peggiore risposta possibile: «*Hai ragione*». Acconsentiva, almeno in teoria, ma non maturava la decisione di cambiare. Un minuto dopo era di nuovo catapultato nella tattica che cercavamo di fargli cambiare. Andava a scontrarsi con i «blocker» e così facendo si astraeva dal gioco.

Perché dunque «hai ragione» è la risposta peggiore?

Pensateci: quando qualcuno vi dà fastidio, e non vuole smetterla, non ascolta niente di ciò che avete da dirgli, come fate a convincerlo a chiudere

il becco e andarsene? Gli dite: «Hai ragione».

Funziona immancabilmente: dite a qualcuno che ha ragione, e il suo viso si illuminerà, lasciandovi in pace almeno per ventiquattr'ore. Però non è questo il modo per fargli assumere consapevolezza della sua posizione. Vi siete serviti di quell'«hai ragione» soltanto per evitare una seccatura.

Per Brandon era esattamente lo stesso: non mi ascoltava e non accoglieva la mia richiesta. Cosa avrei potuto dire per fare in modo che mi ascoltasse davvero? Come avrei potuto stabilire un vero contatto e aiutarlo a cambiare atteggiamento?

Mi sono ricordato di quel lavoro di negoziazione con Benjie e Sabaya. L'ho preso da parte prima di una partita importante e nella mia mente ho cominciato a cercare un modo per fargli pronunciare le due paroline magiche: «È vero».

«Sembrerebbe che tu ritenga umiliante, poco virile, schivare un blocco», gli ho detto. «Cambiare traiettoria per evitare qualcuno che sta per colpirti ti pare un atto di codardia.»

Brandon mi ha fissato ed è rimasto in silenzio.

Poi ha detto: «È vero!»

Con quelle parole Brandon ha abbracciato la realtà che gli stava impedendo di giocare come gli era stato chiesto. Una volta capito perché cercava sempre di buttare a terra ogni blocker, ha cambiato stile. Ha cominciato a evitare i blocchi e alla fine si è trasformato in un eccezionale linebacker. La squadra della St. Thomas School ha poi vinto tutte le altre partite.

Servirsi dell’«È vero» in ambito commerciale

Giungere a quell’«È vero» è stato utile a una delle mie studentesse nel suo lavoro di rappresentante di una grande compagnia farmaceutica.

Stava cercando di vendere un nuovo prodotto a un medico che si serviva di un medicinale simile. Era il medico che ne impiegava di più in tutta la sua zona, quindi un eventuale successo avrebbe avuto un’importanza cruciale.

Durante il primo appuntamento, il medico rifiutò il nuovo prodotto, adducendo come scusante che non era affatto migliore di quello che stava già usando. Inoltre si era mostrato poco amichevole, non aveva neppure voluto ascoltare ciò che la controparte aveva da dire. Quando la mia studentessa aveva cominciato a elencare le qualità positive del suo prodotto, l’aveva interrotta bruscamente, stroncandole.

Nel preparare il suo discorso promozionale, la mia studentessa aveva fatto tutto il possibile per raccogliere il maggior numero di informazioni sul medico in questione. Aveva potuto così rendersi conto con quanta passione trattasse i suoi pazienti. Ai suoi occhi, ogni paziente era speciale, e il suo principale desiderio era farli sentire a loro agio e tranquilli. Come avrebbe fatto la mia studentessa a utilizzare la passione e i desideri del medico per il suo obiettivo?

Nella visita seguente, il medico le chiese di quali medicinali voleva discutere. Ma anziché propagandare i benefici del suo prodotto, la mia studentessa ha cominciato a parlare di lui e della sua pratica.

«Dottore», gli ha detto, «l’ultima volta che sono stata qui abbiamo parlato di un suo paziente e del suo particolare stato di salute. In quel frangente ho constatato come lei sia molto premuroso con i suoi pazienti, e ho capito che ce la mette davvero tutta per preparare su misura la ricetta ideale per ogni caso specifico.»

Il medico l’ha guardata negli occhi, come se fosse la prima volta che la vedeva.

«È vero», le ha risposto. «Vede, mi sembra davvero di curare un’epidemia di cui gli altri medici non si stanno rendendo conto – il che significa che molti pazienti non vengono curati adeguatamente.»

La mia studentessa ha continuato sottolineando quanto il medico sembrasse avere una profonda comprensione del modo più adatto per curare i suoi pazienti, in particolar modo quelli che non rispondevano ai farmaci abituali. I due hanno continuato a chiacchierare per un po' circa le sfide specifiche affrontate nella cura dei pazienti. Il medico le ha fornito anche alcuni esempi.

Una volta terminato il dialogo, la mia studentessa ha riassunto ciò che aveva appena sentito, sottolineando in particolare le complessità e le problematiche delle varie terapie.

«Lei sembra proprio il tipo di medico che prepara con grande attenzione farmaci e cure per ogni specifico paziente.»

«È vero», le ha risposto il medico.

Era come se si fosse finalmente aperta la breccia a cui la mia studentessa stava disperatamente cercando di arrivare. Quando poi ha riconosciuto la sua passione per i pazienti – servendosi di un riassunto – tutte le barriere sono crollate. Il medico ha abbassato la guardia, e in tal modo le ha concesso la sua fiducia. Anziché cercare di promuovere il suo prodotto, la mia studentessa ha lasciato che il medico descrivesse le diverse terapie e procedure. In tal modo è riuscita a capire come il suo farmaco avrebbe potuto trovar posto nella sua pratica. Poi ha parafrasato ciò che il medico aveva detto circa le sfide che doveva affrontare nella sua pratica, e gliele ha rispecchiate.

Una volta stabilito un autentico rapporto di fiducia col medico, la mia studentessa ha potuto reclamizzare le qualità del suo prodotto e descrivere con precisione in che modo avrebbe potuto aiutarlo a raggiungere i risultati sperati con i suoi pazienti. Il medico l'ha ascoltata con attenzione.

«Potrebbe essere perfetto per curare un paziente che non ha tratto nessun vantaggio dai farmaci che gli ho finora proposto», le ha detto. «Vediamo come va con il suo.»

E così è riuscita a concludere la vendita!

Servirsi dell’«È vero» per fare carriera

Uno dei miei studenti coreani si è servito dell’«È vero» nel negoziato con il suo ex boss per ottenere un nuovo lavoro.

Di ritorno a Seul, dopo aver conseguito un master in direzione aziendale (MBA), avrebbe voluto cominciare a lavorare nel ramo degli articoli elettronici di largo consumo della sua società, anziché ai semiconduttori, dove era stato inizialmente assegnato. Era anche specializzato in risorse umane. Visto il regolamento aziendale, sapeva che avrebbe dovuto mantenere il vecchio impiego, a meno che non fosse riuscito *anche* a ottenere l’approvazione del suo ex capo. Aveva ricevuto due offerte di lavoro proprio nel reparto degli articoli elettronici di largo consumo. Così ha telefonato al suo ex boss dagli Stati Uniti.

«Penso che dovresti rifiutare quelle offerte e trovarti il tuo angolino qui, nel reparto semiconduttori», gli ha detto il suo ex capo.

Il mio studente ha riagganciato, depresso. Se voleva avanzare nella società, avrebbe dovuto obbedire al suo superiore. Così ha rifiutato le due offerte e si è preparato a tornare ai semiconduttori.

Poi ha contattato un amico, che era un alto dirigente del dipartimento delle risorse umane, per verificare quale fosse realmente il regolamento della società. Non c’era in effetti nessuna regola che lo obbligasse a rimanere in quel reparto, ma era prassi che per cambiare posizione fosse necessaria la «benedizione» del suo capo.

Così l’ha nuovamente chiamato, questa volta ponendogli le domande giuste per farlo uscire allo scoperto.

«C’è qualche motivo per cui lei vuole che io rimanga al mio posto presso il quartier generale dei semiconduttori?», gli ha chiesto.

«È la miglior posizione per te», ha risposto il suo superiore.

«La miglior posizione?», ha insistito il mio studente. «Sa, sembra proprio che non ci sia nessuna regola che dica che io devo rimanere nel reparto semiconduttori», gli ha spiegato.

«Hmm, sì, credo che non ci sia nessuna regola del genere.»

«Allora mi spiegherebbe gentilmente perché lei ha deciso che io debba rimanere al mio vecchio posto?»

Quello che poi sarebbe diventato il suo ex boss gli ha risposto che aveva bisogno di qualcuno che lo aiutasse a livello dirigenziale, collegando la sezione dei semiconduttori e quella degli articoli elettronici.

«Quindi sembrerebbe proprio che lei possa approvare la mia nuova posizione, indipendentemente dal reparto in cui mi trovo, perché fintanto che ho un incarico dirigenziale posso aiutarla a comunicare meglio con i top manager.»

«È vero», ha risposto l'ex capo. «Devo ammettere di aver bisogno del tuo aiuto ai piani alti.»

Il mio studente si è subito reso conto del varco che si era appena aperto. Non solo era riuscito a far pronunciare al suo ex capo quelle due splendide paroline – «è vero» –, ma era anche giunto a far emergere il vero motivo: il suo capo aveva bisogno di qualcuno, un alleato, nel quartier generale.

«C'è qualcos'altro che posso fare per lei?», gli ha chiesto a quel punto.

«Lascia che ti spieghi tutto quanto», ha risposto l'ex capo.

È così venuto fuori che il suo ex superiore sarebbe stato proposto per una promozione a vicepresidente nel giro di due anni. Voleva assolutamente far carriera, e a tal scopo aveva bisogno di qualcuno ai piani alti per influenzare il CEO della società.

«La aiuterò in ogni modo possibile», ha subito replicato il mio studente. «Ma da quel che ho capito potrei aiutarla nello stabilire relazioni e anche giungere a comunicare con il CEO anche se mi trovassi nel quartier generale del reparto degli articoli elettronici, giusto?»

«È vero, se ti arriva una proposta da quelle parti, la approverò.»

Tombola! Ponendo le domande che l'avevano fatto arrivare a quei due «è vero», il mio studente aveva raggiunto il suo obiettivo; inoltre aveva persino spinto il suo superiore a rivelare due «Cigni Neri», ovvero le dinamiche inespresse e sottostanti di una negoziazione (ne parleremo più a lungo nel capitolo 10):

- Il suo capo aveva bisogno di aiuto per collegarsi e comunicare con i vertici dell'azienda.
- Il suo capo stava attendendo una promozione e aveva bisogno di qualcuno che facesse pressioni sul CEO.

In quel modo il mio studente è riuscito a conquistare la posizione che desiderava nel reparto articoli elettronici di largo consumo. E come se ciò

non bastasse, era riuscito a farsi ascoltare dal suo capo.

«Quasi non ci credo!», mi ha scritto in un'email. «Nella nostra cultura è praticamente impossibile sapere cosa stia pensando un superiore.»

Ho avuto molte occasioni di viaggiare per il paese e di parlare con i più importanti uomini d'affari, sia nel corso di discorsi pubblici sia nell'ambito di sessioni private di counseling. Abitualmente li intrattengo con qualche racconto di guerra, poi descrivo alcuni principi elementari di negoziazione, e insegno sempre qualche tecnica. Uno dei miei capisaldi è proprio come giungere alle due paroline magiche: «È vero».

Dopo una conferenza a Los Angeles, Emily, una delle partecipanti all'evento, mi ha mandato la seguente email:

Salve Chris! Mi sento obbligata a dirle che ho appena provato la tecnica dell'«è vero» *nel corso di una negoziazione con una potenziale nuova cliente e ho avuto quello che volevo. Sono così contenta!*

Una volta mi sarei probabilmente accontentata di un prezzo «a metà strada» (una via di mezzo tra la mia offerta iniziale e la risposta della controparte). Invece credo proprio di avere valutato bene le motivazioni della cliente e fatto la mia proposta con le frasi giuste per giungere a un «è vero» (ancorché formulato mentalmente)… Infatti alla fine mi ha proposto lei la soluzione che volevo, chiedendomi se fossi d'accordo! E, ovviamente, ho subito accettato!

Grazie!

Emily

Da parte mia non ho potuto far altro che pensare: è vero!

Lezioni chiave

«Dormire nello stesso letto, ma non fare gli stessi sogni» è una vecchia espressione cinese per descrivere l'intimità di una collaborazione (sia questa in un matrimonio o negli affari) anche in assenza della comunicazione necessaria per mantenerla.

Ed ecco la ricetta per i matrimoni che non funzionano e le negoziazioni che non vanno a buon fine.

Quando ognuna delle due parti ha fissato i suoi obiettivi, stabilendo scopi e motivazioni, la verità è che i convenevoli – tutti quei «sì» e «hai ragione» di cui ci si dovrebbe sbarazzare molto rapidamente all'inizio di ogni interazione – non possono in nessun modo sostituire una vera comprensione tra voi e il vostro partner.

La capacità di giungere a una tale comprensione, e non a un puro e semplice «sì» accondiscendente, è un segnale rivelatore dell'arte della negoziazione. Nel momento stesso in cui avete convinto qualcuno di comprendere profondamente le sue aspirazioni e sensazioni (l'intero mondo in cui abita), diventa possibile un cambiamento mentale e comportamentale, e sono state poste le fondamenta per giungere a un punto di svolta.

Servitevi di queste lezioni per stabilire tali fondamenta:

- Giungere a un'accettazione positiva incondizionata apre le porte al cambiamento dei pensieri e dei comportamenti. Gli esseri umani sono spinti da un'innata pulsione verso i comportamenti socialmente costruttivi. Più una persona si sente compresa e più tale comprensione implica un riconoscimento positivo, più è probabile che si instauri l'esigenza di un comportamento costruttivo.
- «È vero» è sempre meglio di un «sì». Sforzatevi di arrivarci. Giungere a un «è vero» nell'ambito di una negoziazione provoca un cambiamento radicale.
- Servitevi di un riassunto per far scattare quell'«è vero». I mattoni fondamentali di un buon riassunto sono la definizione delle emozioni dell'altro (il *labeling*) combinata con la parafrasi di quanto vi ha detto. Identificare, riarticolare e sostenere emotivamente «il mondo secondo…»

CAPITOLO 6

PIEGA LA SUA REALTÀ

Una mattina a Port-au-Prince, la capitale di Haiti, è giunta all'ufficio dell'FBI una chiamata del nipote di un eminente personaggio politico haitiano. Parlava così rapidamente che prima di riuscire a farsi capire ha dovuto ripetere la storia tre volte. Ma alla fine è venuto fuori ciò che contava: alcuni rapitori avevano tirato fuori sua zia dall'automobile che conduceva e chiedevano un riscatto di 150.000 dollari.

I rapitori gli avevano detto: «Consegnateci il denaro, o tua zia morirà».

Nel clima di anarchia e caos seguito alla ribellione del 2004 che aveva rovesciato il presidente Jean-Bertrand Aristide, Haiti aveva superato persino i record negativi della Colombia, diventando senza dubbio la capitale delle Americhe in materia di rapimenti. Anzi, con un numero variabile da otto a dieci persone al giorno rapite in una nazione caraibica di 8 milioni di abitanti, Haiti si meritava la dubbia fama derivante dall'avere il più alto tasso di rapimenti al mondo.

Durante quell'offensiva fatta di rapimenti e minacce di morte, per quel che riguardava la liberazione degli ostaggi io ero il principale negoziatore internazionale dell'FBI. E devo dire che non avevo mai visto nulla del genere. Storie di rapimenti – sempre più arditi, con assalti alla luce del giorno nel cuore della capitale – si susseguivano un'ora dopo l'altra nel nostro ufficio: quattordici studenti rapiti sul loro scuolabus; il missionario americano Phillip Snyder colpito in un'imboscata e sequestrato assieme a un giovane haitiano che stava portando in Michigan per un intervento a un occhio; importanti politici e uomini d'affari strappati con violenza dalle loro case alla luce del giorno… Nessuno veniva risparmiato.

Nella maggior parte dei casi, i rapimenti avvenivano nello stesso modo: i rapitori indossavano i passamontagna, circondavano una casa o un'auto, e

prelevavano una vittima vulnerabile – di solito una donna, un bambino o un anziano.

Inizialmente c'era una possibilità che i rapitori fossero sostenuti da gang allineate politicamente che cercavano di destabilizzare il nuovo Governo di Haiti. Ma ormai le cose erano cambiate. I criminali haitiani era famosi per ricorrere alla forza bruta per scopi politici, ma quando si trattava di rapimenti, era soltanto una questione di soldi.

In una fase successiva avrei passato al vaglio tutti gli indizi per scoprire chi erano i responsabili e ciò che volevano realmente – informazioni essenziali per quanto riguardava la negoziazione e la destabilizzazione di queste gang. Ma la prima cosa che dovevo discutere era l'aspetto concreto della posta in palio, le questioni di vita o di morte, vale a dire quel poco che emergeva in superficie.

Quel lunedì mattina, quand'è arrivata la richiesta di riscatto, il nipote del politico era talmente pietrificato che riusciva a pensare soltanto a una cosa: pagare i delinquenti. La sua era una reazione logica: se ricevi una chiamata da un pericoloso delinquente che dice che ucciderà tua zia se non paghi immediatamente, non ti trovi certo in una posizione di vantaggio. Così paghi il riscatto e loro liberano l'ostaggio, no?

Sbagliato. C'è sempre un modo di esercitare pressione. La negoziazione non si compone mai di una formula lineare: aggiungi X a Y e otterrai Z. Tutti noi abbiamo punti deboli, bisogni reconditi, concetti non ancora sviluppati.

Quando si comprende il mondo sotterraneo dei bisogni e dei pensieri inespressi, si scopre un universo di variabili che possono essere usate per far leva sulla controparte sino a indurla a cambiare bisogni e aspettative. Dallo sfruttare la paura delle scadenze che sperimentano certe persone, al misterioso potere dei numeri dispari, per finire con la nostra maldestra relazione con l'equità, ci sono sempre modi per piegare la realtà della controparte in modo che si conformi a ciò che in definitiva siamo disposti a concederle, anziché a ciò che almeno inizialmente pensava le fosse dovuto.

Non cedere ai compromessi

Torniamo alla nostra richiesta di riscatto: 150.000 dollari. Ci è sempre stato insegnato che bisogna cercare le soluzioni di reciproco vantaggio, adattarsi alla situazione, essere ragionevoli. Dunque, in questo preciso contesto, dove si situava la soluzione *win-win*? Qual era il compromesso? La logica tradizionale della negoziazione, quella che ci è stata instillata fin da epoca remota, del genere che esalta i compromessi, indurrebbe a dire: «Ok, facciamo a metà e offriamogli 75.000 dollari, così tutti saranno contenti».

No. Un puro e semplice no. L'atteggiamento mentale impostato sul guadagno reciproco e caldeggiato da un'infinità di esperti in negoziazione è di norma inefficace, e spesso disastroso. Nella migliore delle ipotesi, non soddisfa nessuna delle parti. E se adottato con una controparte che si affida all'approccio «uno vince, l'altro perde», ci si espone soltanto a un imbroglio.

Ovviamente, come notato in precedenza, occorre mantenere un approccio cooperativo, empatico, teso alla costruzione di un rapporto, tale da creare una dinamica in cui sia possibile giungere a un accordo. Ma occorre sbarazzarsi di ogni ingenuità. Perché il compromesso – fare metà per uno – può condurre a esiti disastrosi. Il compromesso è spesso un «cattivo affare» e il tema chiave che affronteremo in questo capitolo è che «l'assenza di accordo è meglio di un cattivo accordo».

Persino nel caso di un rapimento?

Sì. Un cattivo affare nell'ambito di un rapimento vede qualcuno pagare, mentre l'ostaggio non viene liberato.

Per darvi un'idea più chiara della mia visione del compromesso, lasciate che vi proponga il seguente esempio: una donna vuole che il marito indossi un paio di scarpe nere con il suo completo. Ma il marito è di tutt'altra opinione: preferisce le scarpe marroni. Come la risolvono? Con un compromesso, s'incontrano a metà strada. E cioè? Beh, l'uomo indossa una scarpa nera e una marrone. È questo il miglior risultato possibile? No! In realtà è vero l'esatto contrario: si tratta del *peggior* risultato possibile. Qualsiasi altra soluzione, due scarpe nere o due scarpe marroni, sarebbe stata migliore!

La prossima volta che volete scendere a un compromesso, ricordatevi di quelle scarpe spaiate.

Perché ci lasciamo così tanto attrarre dal concetto di compromesso, se spesso conduce a risultati scadenti?

Il vero problema del compromesso è che è giunto a godere di uno status del tutto particolare, viene considerato un grande risultato nelle relazioni personali, nella politica e in qualsiasi altro campo. In pratica ci viene semplicemente detto che rappresenta un sacro bene morale.

Torniamo alla nostra domanda di riscatto: se davvero vogliamo giustizia, non c'è nessun riscatto da pagare, e in effetti è proprio ciò che vorrebbe il nipote in questione: non pagare nulla. Perché quindi dovrebbe offrire 75.000 dollari, molto meno di 150.000, per quel riscatto? Non c'è nessuna fondatezza nella richiesta di quei 150.000 dollari. Quale che sia il compromesso, il nipote finirebbe sempre con l'ottenere un risultato bizzarramente negativo.

Ecco cosa mi sento di dire sui compromessi: sono tutte stronzate! Non scendiamo a un compromesso perché è giusto, ma perché è facile e ci permette di salvare la faccia. Scendiamo a un compromesso per poter dire che almeno siamo riusciti a recuperare metà della posta in palio. Se vogliamo distillarne l'essenza, scendiamo a compromessi per sentirci al sicuro. Nel corso di una negoziazione, la maggior parte delle persone si lascia prendere dalla paura o dal desiderio di evitare dolore. Troppo pochi sono quelli che si lasciano guidare dai loro veri obiettivi.

Quindi, ecco una semplice regola: non accontentatevi e *non scendete mai a compromessi*. Le soluzioni creative sono quasi sempre precedute da un rischio di qualche natura, occorre affrontare il fastidio, la confusione e il conflitto. Adeguarsi e scegliere la via del compromesso non comporta nulla di tutto ciò. Ma occorre sposare la via del lavoro difficile: è così che si giunge ai migliori risultati. Ed è ciò che cercano di fare i più grandi negoziatori.

Scadenze: trasformare il tempo nel migliore alleato

In qualsiasi negoziazione, il tempo è una delle variabili più cruciali. Il semplice scorrere del tempo e la scadenza, la sua parente più prossima, sono la spada di Damocle che pesa su ogni trattativa, spingendola verso una conclusione.

Sia che la scadenza sia concreta e definitiva, o una semplice linea tracciata sulla sabbia, è qualcosa che può indurci a credere che giungere immediatamente a un qualsiasi accordo sia più importante che giungere a un buon accordo. Le scadenze spingono inevitabilmente le persone a fare e dire cose impulsive, che vanno contro i loro stessi interessi, e ciò perché quando una scadenza si avvicina siamo tutti quanti naturalmente propensi a precipitare le cose.

Dal canto loro, i buoni negoziatori fanno del loro meglio per resistere alla pressione, e approfittarne per prendere il controllo della situazione. Non è per niente facile. Provate a chiedervi: cosa c'è in una scadenza che causa pressione e ansia? La risposta è: le conseguenze; la percezione di una perdita che potremmo subire in futuro, se non dovessimo giungere a una soluzione entro un certo periodo di tempo: «Il tempo è scaduto!», sembra strillare la nostra mente in un immaginario scenario futuro.

Quando permettete alla variabile tempo di scatenare questo genere di pensieri, ne siete ostaggio e create un ambiente caratterizzato da comportamenti reattivi e da scelte infauste, mentre la controparte può rilassarsi e lasciare che quella scadenza immaginaria, e la vostra reazione a essa, lavorino per lei.

Sì, ho definito tale scadenza «immaginaria», e c'è un motivo. In tutti gli anni in cui ho lavorato nel settore privato, mi sono preso la briga di chiedere quasi a ogni imprenditore o dirigente con cui ho lavorato se, nel corso della sua intera carriera, avesse mai assistito o partecipato a una negoziazione in cui non rispettare una scadenza aveva avuto ripercussioni negative. Tra centinaia di clienti del genere, c'è stato soltanto un unico gentile signore che ha ponderato seriamente la domanda e risposto affermativamente. Le scadenze sono spesso arbitrarie, quasi sempre flessibili, e ben di rado scatenano le conseguenze che pensiamo comporteranno.

Le scadenze sono «l'uomo nero» della negoziazione, quasi sempre un parto della fantasia che ci autoinfliggiamo, lasciandoci inutilmente scompaginare senza nessun motivo valido. Il mantra che insegniamo ai nostri clienti è: «L'assenza di accordo è meglio di un cattivo accordo». Se tale mantra viene realmente interiorizzato, e il cliente giunge a credere che ha tutto il tempo necessario per condurre correttamente la negoziazione, la pazienza che ne scaturisce si trasforma in un'arma formidabile.

Alcune settimane prima che quel susseguirsi di rapimenti cominciasse a scuotere Haiti, abbiamo notato che queste situazioni si svolgevano secondo due schemi. Tanto per cominciare, il lunedì sembrava particolarmente intenso, quasi che i rapitori avessero adottato un modus operanti ben preciso e preferissero agire a inizio settimana. Secondariamente, quei delinquenti erano particolarmente impazienti di ottenere il riscatto con l'avvicinarsi del fine settimana.

All'inizio, questo schema sembrava non avere senso. Ma poi, ascoltando attentamente i rapitori e interrogando a fondo gli ostaggi liberati, abbiamo scoperto qualcosa di decisamente ovvio: quei crimini non avevano nessun movente politico. In realtà, quei tipi appartenevano a una banale categoria di delinquenti che volevano essere pagati il venerdì per poter poi far festa per tutto il weekend.

Una volta compreso il pattern e preso atto che i rapitori si imponevano una particolare scadenza, disponevamo di due dati di fatto che spostavano nettamente la bilancia dalla nostra parte.

Tanto per cominciare, abbiamo cominciato a far crescere la pressione lasciando la negoziazione in stallo fino al giovedì o al venerdì, così da raggiungere il miglior accordo possibile. Secondariamente, visto che per passare un weekend ad Haiti c'era bisogno di una somma decisamente inferiore a 150.000 dollari, offrire molto meno sarebbe stato sufficiente.

La misura in cui ci assoggettiamo a quelle scadenze autoimposte scaturisce immancabilmente dalla specificità delle minacce: «Dacci i soldi o tua zia morirà» era solo una minaccia iniziale, giacché non veniva indicata nessuna scadenza specifica. L'aumentare della specificità delle minacce in qualsiasi genere di negoziazione indica quanto ci stiamo avvicinando alle reali conseguenze in un preciso frangente. Per valutare il livello di una particolare minaccia, dovevamo prestare attenzione a quante delle quattro principali domande ci venivano rivolte: «Cosa? Chi? Quando? Come?»

Quando qualcuno pronuncia una minaccia, consciamente o inconsciamente genera ambiguità e scappatoie da cui intende trarre il massimo profitto. Non appena la via d'uscita cominciava a restringersi, nel prosieguo della settimana, emergeva un nuovo schema e ciò accadeva ripetutamente, in modi analoghi, nei più diversi rapimenti.

Viste le informazioni di cui disponevo, ero giunto ad aspettarmi che quei rapimenti rappresentassero eventi che di solito duravano quattro giorni. Anche se ciò non rendeva affatto il rapimento più piacevole per la vittima, di certo lo rendeva più prevedibile – e molto meno costoso – per le famiglie implicate.

Va sottolineato come si possa trarre vantaggio dalle scadenze non solo nell'ambito della negoziazione di ostaggi. I venditori di auto sono più propensi a concedervi un miglior prezzo verso la fine del mese, perché è il momento in cui viene soppesato il loro volume di vendite. Dal canto loro, i venditori delle società lavorano su base trimestrale, e sono quindi più vulnerabili quando il trimestre volge al termine.

Bene, ora che sappiamo come i negoziatori si servono delle scadenze della controparte per acquisire influenza, si capisce come sia sempre meglio non rivelare le proprie scadenze. Ed è proprio questo il consiglio che viene dato dalla maggior parte degli esperti di negoziazione vecchia scuola.

Nel suo bestseller degli anni Ottanta, *Come ottenere quello che vuoi* (*You can negotiate anything*[1]), Herb Cohen, esperto del settore, racconta la storia del suo primo viaggio d'affari, quando la sua società lo mandò in Giappone per negoziare con un fornitore.

Appena arrivato, la controparte gli chiese quanto si sarebbe trattenuto e lui rispose una settimana. Nei sette giorni che seguirono, i suoi ospiti fecero del loro meglio per intrattenerlo con feste, gite ed escursioni – qualsiasi cosa possibile, esclusa la negoziazione. In realtà, la controparte di Cohen cominciò a parlare seriamente di affari soltanto quando stava per andarsene, e le due parti definirono i dettagli finali dell'accordo nell'auto che lo riportava all'aeroporto.

Una volta atterrato negli Stati Uniti, Cohen cominciò ad avere la netta sensazione di essere stato preso per il naso e cioè che, avendo lasciato che la trattativa venisse condotta al termine della scadenza, in realtà aveva concesso troppo. Col senno di poi, era stata una buona idea rivelare la sua scadenza? No, dice Cohen, perché in quel modo aveva concesso alla

controparte uno strumento di cui lui non disponeva: «Loro conoscevano la mia scadenza, ma io non conoscevo la loro».

Al giorno d'oggi tale mentalità si è diffusa un po' dappertutto. Concependola come una semplice regola da seguire, e partendo dal presupposto che la scadenza sia una debolezza strategica, la maggior parte dei negoziatori seguono i consigli di Cohen e non rivelano fino a che punto possono arrivare.

Bene, lasciate che vi confidi un piccolo segreto: Cohen e la schiera di negoziatori «esperti» che seguono le sue indicazioni sbagliano. La scadenza è un'arma a doppio taglio. Cohen avrebbe potuto essere molto più preoccupato di ciò che gli avrebbe detto il suo capo se avesse lasciato il Giappone senza giungere a un accordo. Ma è altrettanto vero che neppure la controparte di Cohen l'avrebbe avuta vinta se lui fosse tornato in America senza un accordo. Ecco qual è la chiave: quando una negoziazione raggiunge il tempo limite da una parte, non c'è più niente da fare neppure per l'altra.

In realtà, Don A. Moore, professore a Berkeley, presso la Haas School of Business dell'Università della California, dice che nascondere una scadenza in pratica mette i negoziatori nella peggiore delle posizioni possibili. Grazie alle sue ricerche, ha scoperto che non rivelare una scadenza aumenta fortemente il rischio di finire in una situazione di stallo. Ciò è dovuto al fatto che, se da un lato avere una scadenza può indurre ad accelerare le proprie concessioni, dall'altro, sapendo che c'è tempo, si può aspettare che arrivi qualcosa di meglio.

Immaginate se i proprietari delle squadre dell'NBA stabilissero un termine alle contrattazioni dei giocatori senza rivelarlo al sindacato dei giocatori. Via via che la scadenza si avvicina, finirebbero per concedere sempre di più, incoraggiando il sindacato a continuare a negoziare anche una volta oltrepassata la scadenza segreta. In un certo senso, nascondere una scadenza significa finire per negoziare con se stessi, e c'è solo da perderci.

Moore ha scoperto che quando i negoziatori rivelano la loro scadenza alla controparte, stringono affari migliori. È proprio così! Tanto per cominciare, rivelando quali siano i vostri limiti, riducete il rischio di uno stallo. Secondariamente, quando un avversario conosce la vostra scadenza, definirà più rapidamente condizioni e concessioni.

Prima di andare avanti, ho ancora una cosa importante da dirvi: le scadenze non sono quasi mai a prova di bomba. Ciò che più conta è intraprendere la negoziazione e cercare di intuire quanto durerà. Si potrebbe scoprire che prima del gong finale si può realizzare molto più di quello che il tempo disponibile sembra permettere.

Ma cos’è davvero equo?

Di solito, durante i miei corsi di negoziazione, dedico un po’ di tempo al mio gioco preferito, che in sostanza è inteso a far capire ai miei studenti quanto poco conoscano se stessi (lo so, sono crudele!).

L’ho chiamato il «Gioco dell’Ultimatum» e funziona così: gli studenti si dividono in coppie, in cui c’è una parte che propone e una che deve valutare se accettare la proposta. Affido a ogni parte proponente 10 dollari. Chi propone deve quindi offrire alla controparte una cifra tonda: se questa viene accettata, il proponente tiene il resto dei soldi. Se la controparte rifiuta l’offerta, nessuno dei due prende nulla e recupero i miei 10 dollari.

Il fatto che qualcuno «vinca» e si tenga i soldi oppure «perda» e debba restituirli è irrilevante (eccezion fatta per il mio portafoglio). Ciò che conta è l’offerta che viene avanzata. L’aspetto veramente scioccante della faccenda è che, fatte salve rare eccezioni, non esiste mai una scelta «maggioritaria». Non importa se l’esito sia stato 6 e 4 dollari, 5 e 5 dollari, 7 e 3 dollari, 8 e 2 dollari ecc. Basta dare un’occhiata all’esito delle negoziazioni per scoprire, non senza una certa sorpresa, che nessuna suddivisione è stata di gran lunga preferita a qualche altra. In un’operazione tanto semplice come il mero dividere 10 dollari di denaro «piovuto dal cielo», non c’è nessun consenso relativamente a quale sia la divisione più «equa» o più «razionale».

Dopo aver effettuato questo piccolo esperimento, mi rivolgo alla mia classe e sottolineo qualcosa che nessuno ama sentire: il ragionamento usato da ognuno degli studenti è stato al 100% irrazionale ed emotivo.

«Perché?», mi si obietta. «La mia è stata una decisione razionale.»

Allora spiego in che cosa consiste l’errore. Tanto per cominciare, com’è possibile che tutti abbiano ragione se le scelte sono state talmente diverse le une dalle altre? Ed ecco il punto: la ragione non c’entra, le parti proponenti hanno semplicemente dato per scontato che l’altro avrebbe ragionato come loro. «Se iniziate una negoziazione ritenendo che l’altro la pensi come voi, state sbagliando», commento io. «Non si tratta di empatia: questa è proiezione.»

E poi mi spingo persino oltre: perché mai, chiedo, nessuno dei proponenti ha offerto 1 dollaro, visto e considerato che si trattava dell'offerta più razionale per l'uno e logicamente non rifiutabile dall'altro? E se ci avessero provato e avessero incontrato un rifiuto – cosa possibile – per quale motivo la controparte avrebbe respinto quella proposta?

«Chiunque abbia offerto una somma diversa da 1 dollaro ha fatto una scelta emotiva», spiego. «E che dire di quelli di voi che hanno rifiutato 1 dollaro? Da quando in qua 0 dollari è meglio di 1 dollaro? Forse le leggi della finanza sono improvvisamente cambiate?»

Ciò scuote fino alle fondamenta la percezione che avevano di se stessi i miei studenti, che fino a quel punto si erano considerati attori razionali. No, non lo erano, come non lo è nessuno di noi. Siamo tutti esseri irrazionali, maledettamente emotivi. L'emozione è una delle componenti fondamentali del processo decisionale che possiamo ignorare a nostro rischio e pericolo. Comprenderlo è come prendere un cazzotto in mezzo agli occhi. Nel suo *L'errore di Cartesio. Emozione, ragione e cervello umano* (*Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*[2]) il neuroscienziato Antonio Damasio racconta di una sua scoperta sorprendente. Studiando alcuni soggetti che avevano subito un danno nella parte del cervello in cui si generano le emozioni, ha scoperto che avevano tutti quanti qualcosa di peculiare in comune: non riuscivano a prendere delle decisioni! Potevano arrivare a descrivere ciò che avrebbero dovuto fare in termini logici, ma trovavano impossibile fare persino la più semplice delle scelte.

Per dirla altrimenti, sebbene possiamo servirci della logica per ragionare circa una certa decisione, la scelta che viene poi *fatta* è governata dalle emozioni.

La parolina che inizia per «E»: perché è così potente, perché usarla e come

La parola più potente nell'ambito di una negoziazione è «equo». In quanto esseri umani, siamo fortemente influenzati dalla misura in cui ci sentiamo rispettati. La gente è invariabilmente disposta ad adempiere agli impegni presi se si sente trattata equamente, mentre reagisce in modo ostile se non lo è.

Un decennio di studi sul neuroimaging funzionale ha dimostrato che l'attività neurale degli esseri umani, in particolare nella corteccia insulare, che regola le emozioni, riflette il livello di ingiustizia nelle interazioni sociali. Persino gli esseri non umani sono «programmati» in modo da rifiutare quelle che ritengono essere delle ingiustizie nei loro confronti. In un famoso esperimento due scimmie cappuccino erano incaricate di svolgere lo stesso compito, ma una veniva ricompensata con uva dolcissima, l'altra con cetrioli. Di fronte a tale palese ingiustizia, la scimmia nutrita a cetrioli diede letteralmente di matto.

Nel Gioco dell'Ultimatum, anni di esperienza mi hanno insegnato che la maggior parte delle persone a cui viene proposta un somma inferiore alla metà del totale rifiutano l'offerta. Se poi ci si spinge a un quarto della somma a disposizione, beh, l'accordo puoi sognartelo e dalla controparte riceverai solo insulti. La maggior parte delle persone compie la scelta irrazionale di lasciarsi letteralmente scivolare il dollaro tra le dita, piuttosto di accettare un'offerta derisoria, poiché la percezione emotiva dell'ingiustizia è più potente della valutazione razionale positiva del denaro.

La risposta irrazionale all'iniquità è determinante persino negli accordi economici più importanti.

Ricordate che bel lavoro fece Robin Williams, quando prestò la propria voce al Genio di *Aladdin*?[3] Volendo lasciare qualcosa di meraviglioso ai suoi figli, Robin Williams acconsentì allo stipendio minimo dettato dal sindacato statunitense attori, che corrispondeva a 75.000 dollari, ben al di sotto del suo abituale compenso di 8 milioni di dollari. Ma poi successe qualcosa d'imprevisto: il film ottenne un grande successo, raggiungendo un totale di incassi pari a 504 milioni di dollari.

E a quel punto Williams s’imbufalì!

Ora analizziamo quella situazione tenendo a mente il Gioco dell’Ultimatum. Williams non era arrabbiato per i soldi, ma per quella che riteneva essere una colossale ingiustizia. Non si lamentò delle condizioni contrattuali finché *Aladdin* non divenne un successo, e allora sia lui sia il suo agente cominciarono a strillare forte e chiaro che erano stati spennati.

Per fortuna di Williams, la Disney voleva che la sua star fosse felice. Dopo aver inizialmente sottolineato l’ovvietà che era stato lui a firmare a quelle condizioni, la Disney fece un gesto plateale, inviando alla sua star un dipinto di Picasso del valore stimato di 1 milione di dollari.

La nazione dell’Iran non è stata altrettanto fortunata.

Nel corso degli ultimi anni all’Iran sono state imposte sanzioni che gli sono costate ben oltre 100 miliardi di dollari in investimenti esteri e ricavati della vendita del petrolio, per il solo motivo che la nazione ha voluto difendere a ogni costo un programma nucleare di arricchimento dell’uranio che alla fin fine avrebbe supportato soltanto il 2% del suo fabbisogno energetico. Per dirla altrimenti, proprio come gli studenti che non hanno preso quel dollaro gratis perché si sentivano insultati, pur di continuare un progetto energetico – da cui peraltro si potevano aspettare ben pochi profitti –, l’Iran si è rovinato con le sue mani rinunciando ai grandi incassi che sarebbero derivati dalle sue stesse ricchezze: petrolio e gas naturale.

Perché? Ancora una volta per una questione di equità.

Secondo l’Iran non è giusto che le potenze mondiali – che considerate complessivamente dispongono di diverse migliaia di armi nucleari – si attribuiscano il diritto di decidere se una nazione può servirsi o meno dell’energia nucleare. Inoltre, si chiede l’Iran, perché in tema di arricchimento dell’uranio deve essere considerato un paria, quando India e Pakistan, che hanno acquistato clandestinamente armi nucleari, sono considerate membri della comunità internazionale?

In un’intervista televisiva, Seyed Hossein Mousavian, ex negoziatore iraniano in materia di energia nucleare, ha messo il dito sulla piaga: «Oggi come oggi la vera questione iraniana non è il nucleare, ma la difesa della propria integrità [in quanto] identità indipendente che si oppone alle pressioni esterne».

Si potrà anche non aver fiducia nell’Iran, tuttavia le sue mosse sono una chiara dimostrazione che il rifiuto di subire un’ingiustizia, per quanto possa costare, rappresenta una motivazione realmente potente.

Una volta compreso quali dinamiche caotiche, emotive e distruttive possono scaturire dal concetto di «equità», vi sarà chiaro perché «equo» sia una parola incredibilmente potente, da maneggiare con molta cura.

In pratica, dei tre modi possibili di lanciare questa «bomba-E», uno solo è positivo.

L'impiego più comune consiste nel trasformarla in una mossa difensiva stile judo, tale da destabilizzare la controparte. È una sorta di manipolazione che di solito prende una forma del genere: «Vogliamo semplicemente ciò che ci spetta».

Provate a pensare all'ultima volta in cui qualcuno vi ha implicitamente accusato di essere ingiusti: sono pronto a scommettere che ammetterete di esservi immediatamente messi sulla difensiva e di aver provato una sensazione di disagio. Si tratta di emozioni per lo più inconsce, che spesso portano a concessioni irrazionali.

Alcun anni or sono, una mia amica che voleva vendere la sua casa di Boston nell'ambito di una trattativa fallimentare ha ricevuto un'offerta molto più bassa di quello che sperava, che l'avrebbe costretta a subire una grossa perdita. A quel punto, scossa dalla frustrazione, la mia amica ha lanciato un classica bomba-E al potenziale acquirente: «Vogliamo soltanto quello che è giusto», gli disse.

Emotivamente scosso da quell'accusa implicita di scorrettezza, l'acquirente ha subito aumentato l'offerta.

Se in una trattativa del genere si finisce per assumere il ruolo dell'accusato, occorre comprendere che l'altro non sta cercando di sfilarci il portafoglio, ma che, come nel caso della mia amica, potrebbe semplicemente essere angosciato per via della circostanze. Comunque sia, la miglior risposta consiste nel fare un profondo respiro e arginare la propria propensione istintiva a concedere. Ripreso il controllo dellla situazione, si può procedere dicendo: «Ok, chiedo scusa. Concediamoci una pausa e torniamo al punto in cui ho cominciato a comportarmi ingiustamente, e ci metteremo una toppa».

Il secondo ricorso alla bomba-E è ancora più scellerato. In questo caso, dicendoci: «Vi abbiamo fatto un'offerta equa», la controparte ci accusa praticamente di essere ottusi e in mala fede. È un colpo basso, con il quale l'avversario vuole semplicemente distrarci e manipolarci, per obbligarci a dargliela vinta.

Ogni qual volta mi capita qualcuno che prova a farlo con me, torno con la mente a una vicenda che ha visto coinvolta la NLF (*National Football League*, la principale lega professionistica nordamericana di football americano).

Le negoziazioni si stavano avvicinando al momento cruciale e i giocatori della NFL, associati alla NFLPA (l'associazione giocatori della NFL) dissero che prima di accordarsi in modo definitivo volevano che i proprietari mostrassero i loro conti. Quale fu la risposta dei proprietari?

«Vi abbiamo fatto un'offerta equa.»

Non so se avete notato quanto sciocco sia stato questo colpo di genio: invece di mostrare i conti o di rifiutare di farlo, i proprietari hanno cercato di rivolgere l'attenzione dei riflettori sulla presunta mancanza di discernimento della NFLPA rispetto a ciò che era giusto e ciò che non lo era.

Immaginiamo che vi foste trovati in quella situazione. Probabilmente la migliore reazione sarebbe stata semplicemente rispecchiare la stessa «bomba-E» che vi era appena stata lanciata. «Equa?», avreste risposto, facendo una pausa affinché il potere della parola riuscisse a esercitare lo stesso effetto sulla controparte. A seguire, avreste apposto un'etichetta: «Si direbbe che siate pronti a fornire prove che lo dimostrino», il che significa chiedere nuovamente di mostrare i bilanci, ottenere informazioni tali da contraddire la presunta equità dell'offerta, oppure fornirvi ulteriori dati su cui lavorare per risolvere la situazione. E subito dopo potreste lanciare l'attacco finale.

L'ultimo esempio di come si può utilizzare la «bomba-E» è il mio preferito, perché è costruttivo e positivo, e pone le basi per una negoziazione onesta ed empatica.

Ecco come me ne servo: in una prima fase della negoziazione, dico: «Voglio che lei si senta trattato equamente in ogni circostanza. Quindi per favore, in qualsiasi momento le dovessi sembrare scorretto, mi fermi e affronteremo subito il problema».

È semplice e chiaro, e fa di me un operatore corretto. Grazie a quella dichiarazione, lascio intendere all'altro che può usare quella parola nei miei confronti, a condizione di farlo onestamente. Per quanto riguarda la carriera di negoziatore, bisognerebbe sempre fare in modo di guadagnarsi una reputazione di persona equa. Visto che siamo sempre preceduti dalla nostra

reputazione, tanto vale fare in modo che ci preceda aprendoci la strada al successo.

Come scoprire i fattori emotivi che sottostanno alle preferenze della controparte

Alcuni anni fa mi sono trovato tra le mani un libro, *How to Become a Rainmaker*,[4] e di tanto in tanto mi capita ancora di sfogliarlo, per rinfrescare la mia percezione dei fattori emotivi che alimentano le nostre decisioni. Nel libro l'autore spiega molto bene come il lavoro del venditore non sia una pura operazione razionale, ma un contesto in cui emerge una struttura emotiva.

Se facciamo in modo che la controparte ci riveli i suoi problemi, le sue frustrazioni, gli obiettivi che non è riuscita a raggiungere – se, cioè, riusciamo a capire ciò che la persona che ci sta davanti sta *realmente* comprando – possiamo venderle una visione del suo problema che faccia della nostra proposta una soluzione perfetta.

Grattando un po' sotto la superficie, cosa viene fuori? Cosa vende realmente una babysitter? Non tanto la cura dei nostri figli, quanto una serata rilassante. E l'operaio del riscaldamento ad aria? Camere accoglienti per tutta la famiglia. Un fabbro? Una sensazione di sicurezza.

Una volta riconosciuti i moventi emotivi della controparte, è possibile tradurre i benefici di una qualsiasi trattativa in una lingua che sia in perfetta risonanza.

Piegare la sua realtà

Prendete la stessa persona, cambiate una o due variabili e 100 dollari potranno rappresentare tanto una gloriosa vittoria quanto un terribile insulto. Riconoscere tale fenomeno permette di modificare la realtà, passando dall'insulto alla vittoria.

Lasciate che vi faccia un esempio. Ho in mano una bella tazza, rossa e bianca, raffigurante la bandiera svizzera. Non è scheggiata ma è usata. Quanto paghereste per averla, nel profondo del vostro cuore?

Ipotizziamo che diciate qualcosa come 3,50 dollari.

Ora che la tazza è vostra, sta a voi venderla a me. Ditemi quanto vale.

Probabilmente direte una cifra tra 5 e 7 dollari.

Si tratta della stessa tazza, in entrambi i casi. Ho soltanto modificato il rapporto tra la tazza e voi, ed è bastato per cambiare completamente il suo valore.

Adesso immaginate che vi offra 20 dollari per farmi una commissione di tre minuti e portarmi una tazza di caffè. Penserete subito che 20 dollari per tre minuti equivalgono a 400 dollari l'ora. Elettrizzante, no?

Ma che succederebbe se scopriste che facendovi fare quella commissione io ottengo 1 milione di dollari? Dallo stato d'estasi procurato dall'idea di guadagnare 400 dollari in un'ora passereste alla rabbia perché vi sentireste semplicemente fregati.

Il valore dei 20 dollari è rimasto lo stesso, proprio come nel caso della tazza di caffè: nessun cambiamento. Quello che è cambiato è la prospettiva. Quindi a seconda di come posiziono quei 20 dollari posso rendervi felici o letteralmente disgustati.

Se vi dico queste cose non è per constatare come il nostro processo decisionale sia emotivo e irrazionale. Ne abbiamo già parlato. Sto dicendo invece che, sebbene le nostre decisioni possano essere in gran misura irrazionali, ciò non significa che non ci siano pattern regolari, principi e regole che reggono il modo in cui agiamo. E quando riconosciamo questi schemi mentali, cominciamo a comprendere in che modo servircene per condizionarli.

La migliore teoria per descrivere i principi del nostro decidere irrazionale è di gran lunga quella che è stata definita la «teoria del prospetto». Ideata dagli psicologi Daniel Kahneman e Amos Tversky nel 1979, la teoria del prospetto descrive in che modo le persone scelgono tra diverse opzioni che implicano un rischio, come nella negoziazione. La teoria sostiene che le persone preferiscono esiti certi a esiti probabili, anche quando la probabilità rappresenterebbe una scelta migliore. È il cosiddetto *effetto certezza*. Inoltre si prenderanno dei rischi più grandi per evitare le perdite piuttosto che rischi minimi per ottenere dei guadagni. È ciò che viene definito *avversione alle perdite*.

È per tale motivo che le persone che statisticamente non avrebbero bisogno di un'assicurazione, finiscono comunque per stipularla. Considerate il seguente esempio: se a una persona viene detto che ha il 95% di probabilità di ricevere 10.000 dollari oppure il 100% di ottenere 9499 dollari, normalmente tenderà a evitare il rischio e a optare per la scelta del 100%. Peraltro, se alla stessa persona viene spiegato che ha il 95% di probabilità di perdere 10.000 dollari oppure il 100% di perderne 9499, farà la scelta opposta, rischiando grosso con quel 95% al fine di evitare ogni perdita. In sostanza la probabilità di perdita incita ad assumersi un rischio maggiore di quanto non faccia la stessa percentuale di probabilità di un pari guadagno.

Nelle pagine che seguono spiegherò alcune tattiche derivanti dalla teoria del prospetto che potrete usare a vostro vantaggio. Ma per chiudere questo paragrafo, lasciate che vi dica qualcosa di cruciale circa la lezione che ci viene data dall'avversione alle perdite: nel corso di una negoziazione difficile, non è sufficiente mostrare alla controparte che potete darle ciò che vuole. Per riuscire veramente a far presa, dovete persuaderla che ha qualcosa di molto concreto da perdere se l'accordo non viene raggiunto.

1. Ancorarsi alle emozioni

Per modificare la realtà della controparte e piegarla a vostro vantaggio dovete cominciare con il fondamento dell'empatia. Quindi andate avanti con un'ammissione di colpa tale da riconoscere tutte le sue paure. Ancorando le sue emozioni alla possibilità di una perdita, susciterete la sua avversione alla perdita, così che coglierà al volo la possibilità di evitarla.

Nel mio primo lavoro di consulenza dopo aver lasciato l'FBI, ho avuto l'onore di addestrare l'équipe nazionale dei negoziatori degli Emirati Arabi Uniti. Sfortunatamente, il prestigio di quell'incarico è stato mitigato nel corso della missione stessa da problemi sorti con l'appaltatore principale (io ero un subappaltatore). Il problema divenne così grave che mi trovai a far fronte alla prospettiva di dovermi rivolgere agli appaltatori con cui mi ero impegnato, e che normalmente prendevano 2000 dollari al giorno, e dirgli che per diversi mesi avrei potuto offrirgliene soltanto 500.

Sapevo bene cosa avrebbero fatto se me ne fossi uscito direttamente con quella proposta: mi avrebbero preso per pazzo. Così ho telefonato a tutti quanti, attaccando con una ammissione di colpa: «Ho una pessima proposta da farvi», ho detto, aspettando che mi dicessero di andare avanti. «Non appena chiuderete la comunicazione penserete che sono un uomo d'affari pidocchioso. Penserete che non sono in grado né di fare un bilancio preventivo né di pianificare. Penserete che quel Chris Voss è uno sbruffone: è al suo primo grande progetto dopo aver lasciato l'FBI e manda tutto all'aria. Penserete che non so come gestire un'operazione e che forse vi ho persino mentito.»

E poi, dopo aver ancorato le loro emozioni in un campo minato pieno di basse aspettative, ho fatto leva sulla loro avversione alla perdita.

«Comunque sia, volevo presentarvi questa opportunità prima di proporla a qualcun altro», ho detto.

All'improvviso, non si trattava più di negoziare un taglio da 2000 a 500 dollari, ma di evitare che quei 500 dollari finissero nelle tasche di qualcun altro.

Hanno finito per accettare la mia proposta, tutti quanti: nessuna controfferta, nessuna lamentela. Ora, se non avessi ancorato le loro emozioni così in basso, la loro percezione di quei 500 dollari sarebbe stata completamente diversa. Se mi fossi limitato a chiamare e a dire: «Posso darvi 500 dollari al giorno. Cosa ne pensate?», l'avrebbero preso per un insulto, sbattendo giù la cornetta.

2. Lasciare che l'altro faccia la prima mossa… nella maggior parte dei casi

Bene, a questo punto dovrebbe essere chiaro che ancorare le emozioni è molto vantaggioso quando si tratta di piegare la realtà della controparte.

Tuttavia, quando si tratta di negoziare un prezzo, fare la prima mossa non è necessariamente la scelta migliore.

Quando il famoso regista Billy Wilder andò a ingaggiare il celebre scrittore di gialli Raymond Chandler, affinché scrivesse la sceneggiatura di un grande classico del 1944, *La fiamma del peccato*, Chandler non aveva nessuna esperienza di Hollywood. Cercò di farsi trovare pronto a negoziare e, durante il suo incontro con Wilder e il produttore del film, chiese ingenuamente 150 dollari alla settimana, avvisando Wilder che per scrivere il copione gli ci sarebbero volute almeno tre settimane.

Probabilmente Wilder e il produttore trattennero a stento le risate, perché avevano in mente di pagare Chandler 750 dollari la settimana, e sapevano che per scrivere un copione del genere ci sarebbero voluti diversi mesi. Per fortuna di Chandler, Wilder e il produttore diedero più importanza al loro rapporto con Chandler che a qualche centinaio di dollari, e mossi da pietà chiesero a un agente di rappresentare lo scrittore nelle negoziazioni.

A Jerry, un mio studente, è successa una cosa del genere: in sostanza, facendo la prima mossa (ci tengo a dire che a quei tempi non era ancora un mio studente) ha incasinato alla grande la trattativa per il suo stipendio.

Durante un colloquio con una società finanziaria di New York, ha chiesto 110.000 dollari, in gran parte perché ciò rappresentava un aumento del 30%. Soltanto in seguito si è reso conto che tutti gli altri che prendevano parte al suo stesso programma avevano ottenuto 125.000 dollari, che corrispondevano alla cifra proposta dalla società.

Ecco perché sono solito raccomandare di lasciare che sia l’altro ad ancorare le negoziazioni finanziarie.

I veri problemi sorgono quando nessuna delle due parti siede al tavolo della trattativa avendo informazioni precise. Ciò significa spesso che non se ne sa abbastanza per aprire con fiducia. Ed è particolarmente vero quando non conoscete il valore di mercato di ciò che state comprando e vendendo, come nel caso di Jerry o di Chandler.

Lasciando che sia l’altro a stabilire il prezzo di partenza si può anche essere fortunati: io stesso ho sperimentato in molte negoziazioni che la controparte aveva in mente un’offerta iniziale superiore all’offerta *finale* che avevo immaginato. Se avessi cominciato per primo avrebbero subito acconsentito, lasciandomi sia con la maledizione del vincitore sia con il rimorso del compratore, quelle emozioni angoscianti che ci prendono allo

stomaco quando abbiamo pagato troppo oppure ci siamo venduti a un prezzo troppo basso.

Ciò detto, quando lasciate che sia l'altro ad ancorare la prima offerta, dovete prestare attenzione e prepararvi psicologicamente a opporre resistenza. Se la controparte è un professionista, uno squalo, partirà con un'offerta estremamente bassa, al fine di piegare la *vostra* realtà. Così, quando se ne verrà fuori con un'offerta davvero assurda, la farà sembrare ragionevole, proprio come il prezzo già elevato di un iPhone diventa più accettabile se si dice che è stato ribassato a partire da una cifra superiore, diciamo 600 dollari.

La tendenza ad ancorarsi a numeri estremi è uno stratagemma psicologico conosciuto con il nome di «euristica dell'ancoraggio e aggiustamento». I ricercatori hanno scoperto che tendiamo a procedere per aggiustamenti a partire dal primo punto di riferimento. Per esempio, molte persone a cui viene mostrata la sequenza 8 × 7 × 6 × 5 × 4 × 3 × 2 × 1 stimano che porti a un risultato superiore rispetto alla stessa stringa in ordine inverso. Questo è dovuto al fatto che ci si concentra sui primi numeri, e si estrapola un risultato a partire da questi.

Non intendo però affermare: «Non aprite mai una negoziazione». Regole come questa sono facili da ricordare ma, come buona parte degli approcci semplicistici, non rappresentano sempre il miglior consiglio. Se vi trovate a fare i conti con un novellino, potreste essere tentati di comportarvi da squali e gettare un'ancora bassissima. Oppure, se conoscete davvero bene un certo mercato e trattate con un professionista che ha le vostre stesse qualità, potete cominciare con una certa cifra, così da far avanzare la negoziazione più rapidamente.

Ed ecco il mio consiglio personale per chi si chiede se valga la pena di fare lo squalo che si mangia il novellino. Ricordatevi semplicemente che la vostra reputazione vi precede. Mi sono imbattuto in un CEO che aveva la reputazione di sbaragliare la controparte. Sapete cos'è successo? Dopo un po' di tempo nessuno voleva più fare affari con la sua azienda.

3. Stabilire un range

Sebbene fare la prima mossa aiuti di rado, c'è un modo con cui si può *dare l'impressione* di fare un'offerta, e così piegare la realtà della controparte. È qualcosa che si ottiene alludendo a un *range*, a una fascia.

Ecco che cosa intendo dire: quando dovete definire i vostri termini contrattuali o il vostro prezzo, rispondete ricordando un accordo simile, tale da definire una «base approssimativa», che rappresenti la migliore approssimazione a cui vorreste arrivare. Per esempio, invece di affermare: «Valgo 110.000 dollari», Jerry avrebbe potuto dire: «Nelle società ai vertici, come per esempio la Società X, per posti come questo si offrono da 130 a 170 mila dollari».

In tal modo fate arrivare un messaggio senza spingere la controparte sulla difensiva. E la portate a pensare in grande. I ricercatori hanno dimostrato che le persone a cui vengono gettate ancore estreme regolano inconsapevolmente le loro aspettative in direzione della cifra d'apertura. Molti vanno persino direttamente alla cifra limite. Se Jerry avesse proposto le cifre sopra citate, con ogni probabilità gli avrebbero offerto 130.000 dollari, uno stipendio molto più a buon mercato rispetto a 170.000.

In un recente studio,[5] gli psicologi della Columbia Business School hanno scoperto che le persone che cercavano lavoro proponendo una certa fascia ricevevano nel complesso salari significativamente più elevati di chi partiva con una richiesta precisa, specialmente se la fascia proposta era «rafforzata» da una cifra di partenza che corrispondeva a ciò che si auspicava ricevere.

Sappiate comunque che se proponete un *range* (e farlo è una buona idea) c'è da aspettarsi che la controparte si posizioni intorno alla cifra inferiore proposta.

4. Concentrarsi su termini non monetari

Molti fissano la loro attenzione sul «Quanto?», ma non considerano le cifre isolatamente. Ciò porta alla contrattazione, a una serie di posizioni rigide definite dalle percezioni emotive di equità e orgoglio. La negoziazione racchiude peraltro dinamiche più intricate e più sottili della semplice definizione di una quantità.

Uno dei modi più semplici di piegare la realtà della controparte in direzione del proprio punto di vista consiste nel concentrarsi su termini non monetari. Dopo averla ancorata in alto, potete fare in modo che la vostra offerta sembri ragionevole proponendo cose che per voi non sono importanti, ma che potrebbero esserlo per la controparte. Oppure, se l'offerta ricevuta è bassa, potete chiedere cose che contano più per voi che

per la controparte. Poiché ciò talvolta risulta difficile da comprendere, spesso ricorriamo a esempi, così da cominciare il processo di brainstorming.

Non troppo tempo fa ho effettuato un programma di addestramento per la Memphis Bar Association. Normalmente, per un training come quello che mi avevano richiesto, chiedevo 25.000 dollari al giorno. Se ne vennero fuori con un'offerta così bassa da farmi esitare. Al che si offrirono di pubblicare un articolo di copertina sulla rivista della loro associazione. Per me comparire sulla copertina di una rivista che sarebbe finita nelle mani di chissà quanti tra i migliori avvocati del paese era una pubblicità senza pari (per non parlare poi di quanto ne sarebbe stata orgogliosa mia madre).

Dal canto loro, dovevano pur mettere qualcosa sulla copertina, quindi a loro non sarebbe costato nulla, mentre io gli avrei concesso un forte sconto rispetto alle mie tariffe iniziali. Ora, quando si parla di definire un prezzo nelle mie negoziazioni, non manco mai di ricordarmi di quel caso specifico. Voglio stimolare il brainstorming della controparte affinché possa prendere in considerazione i tesori non monetari che può proporre come strumenti di scambio, e che possono costarle poco, ma sono preziosi per me.

5. Quando parlate di cifre, usate i numeri dispari

Ogni numero ha un significato psicologico che va al di là del suo valore. Non sto parlando soltanto del 13 o del 17 che consideriamo numeri fortunati o sfortunati, ciò che intendo dire è che, in termini di negoziazione, alcuni numeri appaiono meno contrattabili di altri.

La cosa più importante da ricordare è che i numeri che terminano con uno zero vengono inevitabilmente interpretati come segnaposto temporanei, stime approssimative che potranno facilmente essere negoziate. Tuttavia qualsiasi cifra proponiate che sembri il meno possibile arrotondata, per esempio 37.263 dollari, sembrerà il prodotto di un calcolo ben meditato. Numeri del genere vengono percepiti dalla controparte come seri e non contrattabili, quindi servitevene per fortificare le vostre offerte.

6. Sorprendete la controparte con un regalo

Potete indurre nella controparte un sentimento di generosità fissando un'ancora estrema e poi, dopo l'inevitabile primo rifiuto, offrire un regalo a

sorpresa completamente privo di rapporto con la negoziazione.

Gesti inattesi di conciliazione come questi sono fortemente efficaci perché introducono una dinamica di reciprocità: la controparte si sentirà in dovere di rispondere alla vostra generosità in qualche modo. Aumenterà subito l'offerta oppure cercherà un modo di ripagare la vostra gentilezza in futuro. Le persone si sentono sempre obbligate a restituire i debiti di gentilezza.

Analizziamo questo aspetto in termini politici. Nel 1977 il presidente egiziano Anwar Sadat fece fare un notevole passo avanti ai negoziati di pace tra Egitto e Israele, concedendosi a sorpresa per un discorso ufficiale alla Knesset, il parlamento israeliano, un gesto di generosità che non implicava concrete concessioni ma rappresentò un significativo passo avanti verso la pace.

Tornando al nostro rapimento ad Haiti, alcune ore dopo che i rapitori avevano prelevato sua zia, ero al telefono con il nipote del politico.

Non c'era nessuna possibilità che potesse pagare 150.000 dollari, ma mi ha spiegato che sarebbero potuti arrivare a una cifra compresa tra 50.000 e 85.000 dollari. Ma poiché sapevo che quel rapimento era organizzato soltanto per poter fare un po' di festa nel weekend, io ho preferito puntare molto più in basso: 5000 dollari. Non avremmo cercato un compromesso. Era una questione d'orgoglio professionale.

Gli ho consigliato di cominciare la conversazione ancorando l'idea che non avevano i soldi, ma di farlo senza ricorrere esplicitamente a un «no», così da non andare subito a cozzare con il loro orgoglio.

«Come pensate che possa riuscire a pagarvi?», ha chiesto ai rapitori durante la chiamata seguente.

I rapitori hanno fatto un'ulteriore minaccia contro la zia, chiedendo nuovamente il pagamento in contanti.

A quel punto ho fatto in modo che il nipote mettesse sottilmente in dubbio la correttezza dei rapitori.

«Mi dispiace», ha risposto, «ma come pensate che possiamo pagare se intendete farle del male?»

Ciò ha sollevato la questione della morte della zia, che era la cosa che i rapitori volevano sicuramente evitare. Se intendevano fare un po' di soldi, dovevano evitare qualsiasi danno all'ostaggio. Dopotutto erano commercianti di beni preziosi!

Occorre notare che fino a quel punto il nipote non aveva pronunciato nessun prezzo. Quella guerra di logoramento ha finalmente spinto i rapitori a proporre una nuova cifra: senza neppure essere sollecitati, hanno ripiegato su un riscatto di 50.000 dollari.

Ora che la realtà dei rapitori era stata piegata a una cifra inferiore, i miei colleghi e io abbiamo raccomandato al nipote di mantenere la posizione acquisita.

«Come pensate che possa procurarmi quella somma di denaro?», ha chiesto, proprio come lo avevamo istruito.

A quel punto i rapitori hanno ridotto ulteriormente le loro pretese, chiedendo 25.000 dollari.

Adesso li avevamo nel mirino e abbiamo detto al nipote di fare la sua prima offerta, gettando un'ancora estremamente bassa: 3000 dollari.

Dall'altra parte è caduto il silenzio e il nipote ha iniziato a sudare copiosamente, ma gli abbiamo raccomandato di tener duro. Accade sempre così nel momento in cui gli obiettivi economici dei rapitori subiscono un totale riassetto.

Quando gli ha parlato nuovamente, il rapitore sembrava scioccato. Tuttavia ha proseguito la negoziazione; la sua offerta successiva era inferiore alla precedente: 10.000 dollari. A quel punto abbiamo chiesto al nipote di rispondere con una cifra bizzarra, che sembrasse scaturire da calcoli profondi circa il valore dell'esistenza della zia: 4751 dollari!

Arrivò un'altra richiesta dai rapitori: 7500 dollari. La risposta che abbiamo suggerito al nipote è stata di offrire «spontaneamente» un nuovo lettore CD stereo, ribadendo l'offerta di 4751 dollari. I rapitori, che in realtà non volevano neppure quel lettore, hanno capito che non potevano chiedere di più e hanno accettato.

Sei ore dopo i familiari hanno pagato quella somma e la zia è potuta tornare a casa sana e salva.

Come negoziare uno stipendio migliore

Uno dei fattori chiave nelle graduatorie delle business school è lo stipendio che percepiscono i laureati. Ecco perché spiego a ogni classe di MBA in cui mi trovo a insegnare che il mio primo obiettivo è migliorare, da solo, il livello in classifica della scuola mostrando ai suoi studenti come negoziare uno stipendio migliore.

Ho suddiviso il processo in tre parti che spiegherò in dettaglio nelle pagine seguenti, in modo che possiate utilizzarlo non soltanto per guadagnare più soldi, ma anche per convincere il vostro capo a darsi da fare per aiutarvi a ottenere tale obiettivo.

Siate piacevolmente perseveranti

Essere piacevolmente perseveranti costituisce una forma di ancoraggio emotivo che crea empatia con il capo e pone le fondamenta per l'ambiente psicologico più adatto per una discussione costruttiva. Più spostate la negoziazione su termini non prettamente salariali, più è probabile che entriate in contatto con l'intera gamma delle sue opzioni. Se la controparte non può soddisfare le vostre richieste non immediatamente connesse con lo stipendio, ciò potrebbe persino tradursi nell'aumento auspicato, com'è successo a una mia ex studentessa americana, di origine francese. Ha continuato a chiedere, sempre sfoggiando un gran sorriso, una vacanza extra rispetto a quanto concesso normalmente dalla società per cui lavorava. Motivava quella sua richiesta col fatto che era francese, e dalle sue parti si usava così. La sua società non poteva affatto concederle quella vacanza, ma poiché era così squisitamente deliziosa, e aveva introdotto una variabile non monetaria nella valutazione del suo lavoro, ha infine risposto a quella sua richiesta con un aumento di salario.

I termini salariali senza termini di successo sono una roulette russa

Dopo aver negoziato uno stipendio, assicuratevi di definire il successo per la vostra posizione, così come gli standard per il prossimo aumento. Ciò è fonte di soddisfazione per voi e al vostro capo non costa niente, un po' come nel caso del mio articolo di copertina sulla rivista degli avvocati. In tal modo pianificate l'aumento, definendo il vostro successo in relazione alla supervisione del vostro capo, il che ci porta direttamente al passo successivo…

Diffondete l'interesse per il vostro successo e procuratevi un mentore non ufficiale

Ricordate la strategia di immaginare che cosa la controparte stia *realmente* acquistando? Bene, se vi state vendendo a un manager, vendetegli qualcosa di più di un essere umano predisposto per compiere un certo lavoro. Vendetegli voi stessi e il vostro successo, quale strumento attraverso cui il vostro superiore potrà affermare la sua intelligenza e farla conoscere al resto dell'azienda. Assicuratevi del fatto che sappia che siete pronti a tutto per rappresentarlo degnamente. Una volta piegata la sua realtà in modo da essere incluso tra i suoi ambasciatori, avrete qualcosa su cui far leva per il vostro successo.

Chiedetevi: «Cosa ci vuole per avere successo da queste parti?»

Vi prego di notare che tale domanda è simile alle domande che vengono suggerite da molti dei corsi di counseling per la carriera nei master in direzione aziendale, ma non è *esattamente* la stessa cosa. E l'enunciazione di tale domanda ha un'importanza critica.

Gli studenti dei miei corsi di MBA che hanno posto tale domanda nei colloqui di lavoro hanno visto i loro intervistatori chinarsi in avanti e dire: «Nessuno ce l'ha mai chiesto prima d'ora», profondendosi poi in una risposta lunga e dettagliata.

La chiave di questo processo è che se qualcuno vi guida, vi seguirà per vedere se seguite i suoi consigli. Avrà un interesse personale nell'osservare il vostro successo. Risultato: avrete appena reclutato il vostro primo mentore non ufficiale.

Per darvi un esempio di come ciò possa essere fatto in modo pressoché perfetto, non posso trovare un caso migliore di quello di Angel Prado, mio ex studente all'MBA.

Mentre stava concludendo il suo MBA, si è recato dal suo capo per definire le basi del lavoro che avrebbe svolto (e che sarebbe stato finanziato dalla sua compagnia). Durante l'ultimo semestre, aveva fissato un'ancora non specifica – una sorta di fascia – suggerendo al suo capo che dopo la laurea, quando la compagnia avrebbe finito di investire nel suo MBA (circa 31.000 dollari l'anno), quel denaro avrebbe dovuto spettargli come stipendio.

Il suo capo non si era preso nessun impegno, ma Angel persisteva amabilmente nel suo proposito, il che ancorava quell'idea nella mente del suo superiore.

Una volta concluso il suo MBA, Angel e il suo capo si sono finalmente trovati faccia a faccia per definire i dettagli del contratto. Angel, mantenendo un tono calmo e assertivo, ha toccato un argomento non finanziario, tanto per spostare l'attenzione dal «Quanto?» e ha chiesto di avere un nuovo ruolo nell'azienda.

Il suo capo ha prontamente acconsentito, perché dopotutto quel nuovo ruolo, dopo il suo diploma, poteva darsi per scontato.

A quel punto, Angel e il suo manager hanno definito le sue mansioni di responsabilità per il nuovo incarico, stabilendone i termini di successo. Poi Angel ha fatto un bel respiro e si è preso una pausa, aspettando che fosse il suo boss a proporgli una cifra. E finalmente, la proposta è arrivata. Abbastanza curiosamente, quella cifra dimostrava che il primo tentativo di ancoraggio di Angel aveva funzionato: il capo gli proponeva di aggiungere 31.000 dollari allo stipendio base, ovvero un aumento di quasi il 50%.

Angel non era più un pivellino, non dopo aver seguito i miei corsi. Così, invece di controbattere e lasciarsi bloccare da quel «Quanto?», ha continuato a parlare, etichettando le emozioni del suo capo e palesando empatia per la sua situazione (in quel periodo la società stava affrontando negoziazioni assai difficili con i suoi investitori).

A quel punto Angel ha chiesto di allontanarsi un momento per stampare gli accordi presi relativamente al suo nuovo lavoro. Quella pausa ha trasmesso al suo capo una dinamica di urgenza, dettata dalla conclusione imminente del colloquio, che Angel ha prontamente sfruttato una volta tornato con il documento stampato. In fondo aveva aggiunto il compenso che auspicava: «134.500-143.000 dollari».

Con una piccola e semplice mossa, Angel aveva sfruttato, combinandole insieme, molte delle lezioni di questo capitolo. La cifra dispari lasciava

intendere una valutazione attenta. Le somme erano elevate, e in tal modo aveva lanciato un'ancora estrema, così da sfruttare la tendenza naturale del suo capo a mirare direttamente al termine più basso. Inoltre, veniva proposto un range, il che lo faceva sembrare meno aggressivo, rendendo il limite inferiore comparabilmente più ragionevole.

Visto il linguaggio del corpo del suo capo – che aveva inarcato le sopracciglia – era chiaro come fosse sorpreso da quella richiesta. Tuttavia Angel ha finito per ottenere l'effetto desiderato: dopo qualche commento circa la descrizione delle sue mansioni, il suo capo ha lanciato una controfferta: 120.000 dollari.

Angel non ha detto né sì né no, ma ha continuato a parlare, creando un clima di empatia. Poi, nel bel mezzo di una frase, di punto in bianco, il boss ha rilanciato: 127.000 dollari. Visto che ovviamente il suo capo stava negoziando con se stesso, Angel l'ha lasciato fare. Alla fine il capo ha acconsentito alla sua proposta, proponendo 134.500 dollari, a decorrere dal trimestre seguente, previa approvazione del consiglio di amministrazione.

Come ciliegina sulla torta, Angel ha introdotto l'uso positivo della parola «equo» (commentando: «Mi sembra equo») per poi vendere quell'aumento al suo capo come un matrimonio di cui sarebbe stato mentore: «Sto chiedendo a lei questa promozione, e non al consiglio d'amministrazione, e tutto ciò di cui ho bisogno è che lei sia d'accordo».

E sapete qual è stata la risposta del capo di Angel a quel suo nuovo ambasciatore? «Sono pronto a lottare per farti avere questo lavoro.»

Quindi non vi resta che seguire l'esempio di Angel e far piovere i soldi su di voi!

Lezioni chiave

In confronto agli strumenti di cui abbiamo discusso nei precedenti capitoli, le tecniche appena proposte sembrano più concrete e facili da usare, ma a molti potrebbero sembrare manipolatorie. Se qualcosa interviene a piegare la realtà della controparte, ci deve per forza essere un inganno, vero?

La mia risposta è che questi strumenti sono usati da tutti i migliori negoziatori, perché si limitano semplicemente a riconoscere la psiche umana per ciò che è. Siamo animali emotivi, irrazionali, e nel nostro essere emotivi e irrazionali siamo prevedibili, perché funzioniamo in base a modalità riconoscibili e seguiamo determinati schemi. Servirsi di tale conoscenza è semplicemente razionale, tutto qui.

Quando sperimentate questi strumenti nel vostro quotidiano, ricordate le seguenti importantissime lezioni:

- Tutte le negoziazioni sono definite da una rete di desideri e bisogni sotterranei. Non lasciatevi ingannare dagli aspetti superficiali. Ricordate che quei rapitori di Haiti volevano soltanto soldi per divertirsi nel weekend, e ciò basterà a prepararvi più che adeguatamente.
- Scendere a compromessi è come indossare una scarpa nera e una marrone, quindi evitatelo. Incontrarsi a metà strada spesso rappresenta un cattivo affare per ambo le parti.
- Quando le scadenze si avvicinano, inducete la controparte a precipitarsi nel processo di negoziazione, così da portarla a scelte impulsive che spesso sono contrarie ai suoi stessi interessi.
- «Equo» è un termine emotivo normalmente impiegato per costringere l’altro a mettersi sulla difensiva e quindi ottenere concessioni. Se è la controparte a sganciare la bomba-E («Mi sembra/Non mi sembra equo»), attenti alle fregature: niente concessioni. Chiedete piuttosto all’altro di spiegare perché, secondo lui, lo stareste trattando in modo scorretto.
- Potete piegare la realtà della controparte ancorando il suo punto di partenza. Prima di fare un’offerta, ancoratela emotivamente spiegando quali potrebbero essere le conseguenze negative. Se si parla di cifre,

gettate un’ancora estrema di modo che la vostra «vera» offerta sembri ragionevole, oppure utilizzate un range per sembrare meno aggressivi. Il valore autentico di qualsiasi cosa dipende dal punto di vista da cui l’osservate.

- Le persone tendono ad assumersi più rischi per evitare una perdita che per procurarsi un guadagno. Accertatevi che la controparte comprenda che se non risponde avrà qualcosa da perderci.

CAPITOLO 7

CREA L’ILLUSIONE DEL CONTROLLO

Nel maggio 2001, un mese dopo che avevo chiuso il caso di Jeffrey Schilling, il quartier generale mi ha ordinato di tornare a Manila. Gli stessi terroristi che avevano rapito Schilling, un gruppo di crudeli radicali islamici chiamato Abu Sayyaf, aveva attaccato il Dos Palmas Island Resort, un centro turistico privato di attività nautiche, prendendo in ostaggio venti persone, compresi tre americani: Martin e Gracia Burnham, una coppia di missionari di Wichita, nel Kansas, e Guillermo Sobero, un tizio che gestiva una società di impermeabilizzanti in California.

Per noi negoziatori, il Dos Palmas si è rivelato fin da subito un vero e proprio incubo. Il giorno dopo i rapimenti, il presidente delle Filippine, Gloria Macapagal-Arroyo, appena eletta, aveva impostato la risoluzione sullo scontro, un braccio di ferro assolutamente non costruttivo, dichiarando «guerra aperta ad Abu Sayyaf».

Non era certo un discorso empatico, vero?

Il peggio doveva ancora arrivare.

L’esercito e i marines delle Filippine hanno iniziato una disputa territoriale nel bel mezzo delle negoziazioni, facendo ulteriormente inferocire i rapitori con una serie di raid fallimentari. Poiché erano implicati anche ostaggi americani, la CIA, l’FBI e l’intelligence militare americana sono state chiamate a intervenire, cominciando anch’esse a bisticciare tra loro. Poi i rapitori hanno stuprato e ucciso diversi ostaggi, c’è stato l’11 settembre e il gruppo Abu Sayyaf è stato collegato ad Al Qaeda.

Nel giugno del 2002 l’assedio si è concluso con una gran sparatoria e io ho potuto ufficialmente archiviare il caso Dos Palmas come il più grande fallimento della mia attività professionale. Definirlo un disastro è stato generoso, ma penso di aver reso l’idea.

Tuttavia i fallimenti pongono sempre i semi per un successo futuro e anche quel nostro fiasco nelle Filippine non ha fatto eccezione.

Se c'era qualcosa che la catastrofe di Dos Palmas mi aveva insegnato, era che eravamo ancora tutti quanti maledettamente convinti che la negoziazione fosse una sorta di lotta, il cui obiettivo era di esaurire l'avversario, costringendolo ad arrendersi e nella migliore delle ipotesi a non farsi mai più vedere.

Via via che la delusione di Dos Palmas mi obbligava a fare i conti con le nostre tecniche fallimentari, ho preso a studiare approfonditamente le più recenti teorie di negoziazione – alcune delle quali erano molto interessanti e altre completamente campate in aria – e ho avuto l'opportunità di occuparmi di un caso a Pittsburgh, grazie a cui avrei completamente cambiato il modo in cui percepivo le dinamiche interpersonali dei dialoghi di negoziazione.

Dalle ceneri di Dos Palmas avevamo imparato una lezione che avrebbe cambiato per sempre il modo in cui l'FBI negoziava i rapimenti. In particolare, avevamo capito che la negoziazione dipende dal persuadere, non dal sopraffare; dal cooptare, non dallo sbaragliare. E soprattutto, avevamo imparato che la negoziazione consiste nel fare in modo che la controparte lavori per te, e proponga essa stessa delle soluzioni. Si tratta di darle l'illusione del controllo mentre, in realtà, stiamo definendo noi i termini della conversazione.

Lo strumento che abbiamo sviluppato è qualcosa che definisco «domanda calibrata», o «a risposta aperta». Il suo effetto è quello di eliminare l'aggressività dalla conversazione, riconoscendo apertamente l'altro, senza opporre resistenza e, così facendo, permetterci di introdurre idee e richieste senza sembrare invadenti. Consente di sollecitare la controparte e di farsi lentamente strada.

Lo spiegherò nei dettagli più avanti, ma per ora lasciate che vi dica che si tratta di qualcosa di altrettanto semplice come eliminare ogni traccia di ostilità dalla frase «Non puoi andartene!» trasformandola in una domanda: «Cosa speri di ottenere andandotene?»

Non cercare di negoziare durante un conflitto a fuoco

Non appena arrivato a Manila, per seguire il caso Burnham-Sobero, sono stato spedito nella regione di Mindanao, dove i militari filippini stavano sparando pallottole e razzi sul complesso ospedaliero dov'erano asserragliati i terroristi.

Non era decisamente il posto adatto per un negoziatore, perché è impossibile stabilire un dialogo nel bel mezzo di un conflitto a fuoco. Poi la situazione è peggiorata: quando mi sono svegliato, il mattino dopo, sono venuto a sapere che durante la notte i rapitori si erano portati via degli ostaggi fuggendo.

Quella «fuga» era il primo segnale che l'operazione si sarebbe trasformata in un disastro e che le forze militari filippine non erano un alleato così affidabile.

Durante la chiamata a rapporto successiva all'episodio, è venuto fuori che durante il cessate il fuoco un militare aveva raccolto una valigia dai delinquenti rinchiusi nell'ospedale, e poco tempo dopo tutti i soldati del perimetro posteriore erano stati chiamati per una «riunione». Per pura coincidenza, o forse no, i rapitori avevano scelto quel momento per filarsela.

La situazione si è fatta davvero esplosiva due settimane dopo, il giorno della festa d'indipendenza delle Filippine, allorché Abu Sabaya ha annunciato che avrebbe decapitato «uno dei bianchi» se il Governo non avesse sospeso la caccia all'uomo prima di mezzogiorno. Sapevamo che si sarebbe trattato di uno degli americani, e ci aspettavamo che il predestinato fosse Guillermo Sobero.

In quel frangente non avevamo nessun contatto diretto con i rapitori, perché i nostri partner dell'esercito delle Filippine ci avevano assegnato un intermediario che «dimenticava» immancabilmente di assicurarsi che fossimo presenti durante le sue telefonate ai rapitori (e, analogamente, «dimenticava» di registrarle). Tutto ciò che potevamo fare era inviare messaggini con cui stabilire un orario per parlare.

Alla fine è successo che poco prima dello scadere dell'ultimatum, Sabaya e un membro del Gabinetto di Presidenza delle Filippine hanno potuto

conversare durante un talk show radiofonico, e il Governo ha acconsentito alla richiesta di Sabaya di nominare un senatore malaysiano in qualità di negoziatore. In cambio, Sabaya avrebbe risparmiato l'ostaggio.

Tuttavia era troppo tardi per rimediare a quell'atmosfera minata dallo scontro, dalla sfiducia e dalle menzogne. Quel pomeriggio, gli ostaggi hanno sentito Sabaya strillare al telefono: «Ma faceva parte dell'accordo! Faceva parte dell'accordo!» Poco tempo dopo i terroristi di Abu Sayyaf hanno decapitato Guillermo Sobero e, tanto per essere sicuri, hanno preso altri quindici ostaggi.

Nessuna delle parti implicate in quella crisi era sotto il nostro controllo, e gli Stati Uniti non hanno mostrato particolare attenzione al problema, nonostante l'uccisione di Sobero. Così sono tornato a Washington, perché sembrava che da quelle parti ci fosse ben poco che potessi fare.

Poi l'11 settembre ha cambiato tutto quanto.

Abu Sayyaf, che fino a quel momento era stata considerata una piccola unità terrorista, è stata improvvisamente collegata ad Al Qaeda. Poi è successo che una reporter della televisione filippina, una certa Arlyn De la Cruz, si è recata nel campo di Abu Sayyaf, e ha filmato Sabaya mentre si faceva beffe dei missionari americani Martin e Gracia Burnham, che erano talmente deperiti da sembrare due sopravvissuti a un campo di concentramento. Quel video ha colpito i media statunitensi come un fulmine e, all'improvviso, il caso è diventato una priorità anche per il Governo americano.

C’è sempre una squadra dall’altra parte

L’FBI mi ha rimandato laggiù. A quel punto il mio compito era di assicurare che venisse raggiunto un accordo. Inoltre era diventata una faccenda di alto rilievo. Alcuni dei miei contatti mi hanno riferito che Robert Mueller, direttore dell’FBI, era personalmente in contatto con il presidente George W. Bush, con cui conferiva ogni mattina per informarlo della situazione. Quando Mueller ha fatto la sua comparsa nell’Ambasciata statunitense di Manila e mi è stato presentato, è stato un momento eccitante, ricordo come mi ha squadrato dalla testa ai piedi.

Tuttavia, nessun supporto al mondo può funzionare se la squadra della controparte è disfunzionale. Se i tentativi di negoziazione non raggiungono la controparte e il team che sta alle sue spalle, ci si può affidare soltanto a un accordo basato sulla «speranza», e la speranza non è una strategia.

Una delle cose che mancai di riconoscere adeguatamente fu che anche i rapitori avevano cambiato i loro negoziatori. Sabaya era stato sostituito.

Il mio capo Gary Noesner, durante un precedente rapimento, aveva sottolineato come un cambiamento nei negoziatori della controparte è quasi sempre segno dell’intenzione di assumere una linea più dura. Ciò che in quel momento non potevo sapere era che Sabaya avrebbe svolto un ruolo cruciale, e fatto saltare l’accordo se non veniva tenuto in conto.

La nostra nuova linea di condotta era pagare il riscatto per i Burnham. Sebbene gli Stati Uniti ufficialmente non paghino nessun riscatto, era stato trovato un donatore che avrebbe fornito 300.000 dollari. Il nuovo negoziatore di Abu Sayyaf acconsentì per il rilascio.

Ma la consegna del riscatto si rivelò un disastro. I rapitori decisero che non avrebbero liberato i Burnham; anzi, per meglio dire, Sabaya, che si occupava fisicamente degli ostaggi, rifiutò di lasciarli andare. Aveva stabilito un suo accordo – di cui ignoravamo l’esistenza – e tutto era andato a monte. Il nuovo negoziatore, imbarazzato e di pessimo umore, si coprì le spalle dicendo che mancavano 600 dollari. Eravamo sconcertati: «600 dollari? Gli ostaggi non sono stati liberati per 600 dollari?», e così cercammo di far capire che se mancava del denaro, era perché il corriere se ne era appropriato. Tuttavia non godevamo del sostegno di una dinamica di

fiducia e di cooperazione. I 300.000 dollari erano andati e ci ritrovavamo a mandare messaggi ottenendo qualche rara risposta.

Quel disastro al rallentatore è culminato due mesi dopo con un tentativo maldestro di «liberazione». Una squadra di Scout Rangers filippini che stava esplorando le foreste, si è trovata nei paraggi del campo di Abu Sayyaf, o almeno così hanno detto. Successivamente siamo venuti a sapere che un'altra agenzia governativa li aveva avvertiti della situazione. Quell'altra agenzia governativa (l'OGA) non ci aveva detto niente circa la loro posizione perché… Perché? Beh, e chi lo sa? È qualcosa che non capirò mai.

A quel punto gli Scout Rangers filippini hanno predisposto una linea di fuoco a partire da un filare di alberi al di sopra del campo e hanno cominciato a sparare, rovesciando indiscriminatamente un fiume di pallottole sull'area. Quando sono partiti i primi spari Gracia e Martin stavano facendo un riposino nelle loro amache. Sono saltati entrambi giù e hanno preso a rotolare verso quella che sembrava la salvezza, giù per la collina. Ma una scarica di proiettili li ha raggiunti, Gracia ha sentito come una fiammata, un forte bruciore alla coscia destra. E poi ha visto Martin accasciarsi.

Qualche minuto dopo, dopo la fuga dei ribelli sopravvissuti, il reparto di soldati ha cercato di rassicurare Gracia, dicendole che suo marito stava bene, ma lei ha subito scrollato il capo: sapeva che suo marito era morto. Dopo un anno di prigionia, non c'era più tempo per l'immaginazione. Gracia aveva capito che suo marito era morto, e aveva ragione: era stato colpito tre volte al petto dal cosiddetto «fuoco amico».

In definitiva, quella presunta missione di salvataggio si era conclusa con l'uccisione di due dei tre ostaggi (anche Ediborah Yap, un'infermiera filippina, aveva perso la vita), mentre la preda più ambita, Sabaya, era fuggito, e avrebbe vissuto ancora qualche mese. Quella missione durata tredici mesi era stata un completo fallimento, uno spreco di vite e di risorse. Mentre sedevo al buio, a casa mia, alcuni giorni dopo, scoraggiato ed esausto, sapevo che c'era assolutamente qualcosa che andava cambiato. Non potevamo permetterci che succedesse di nuovo.

Se la morte di quegli ostaggi doveva significare qualcosa, era che dovevamo trovare un nuovo modo di negoziare, comunicare, ascoltare e parlare, sia con i nemici sia con i nostri alleati. In qualunque modo e non per la comunicazione fine a se stessa.

No. Dovevamo farlo per *vincere*.

Evitare un confronto diretto

Non c’erano dubbi al riguardo: il mio ritorno negli Stati Uniti ha segnato il momento della resa dei conti. Ho messo in dubbio – e sono persino giunto a dubitare fortemente della loro efficacia – alcune delle procedure in atto all’FBI. Se il nostro know-how non era sufficiente, dovevamo necessariamente arricchirlo.

La spinta di cui avevo bisogno è arrivata puntuale dopo il mio ritorno, mentre stavo riesaminando le informazioni relative al caso, molte delle quali non mi erano mai arrivate sul campo. Tra quella montagna di informazioni ce n’era una in particolare che mi ha sbalordito completamente.

Era stata intercettata una conversazione telefonica di Martin Burnham che parlava con *uno sconosciuto*. Mi sono subito chiesto come diavolo potesse essere possibile che un nostro ostaggio parlasse al telefono con qualcuno senza che noi lo sapessimo. E soprattutto, con chi stava parlando? C’è solo un motivo per cui un ostaggio viene chiamato al telefono: è dimostrare di essere vivo. Quindi qualcun altro stava cercando di pagare il riscatto dei Burnham.

Siamo così venuti a sapere che si trattava di qualcuno che lavorava per un politico corrotto, e che stava conducendo una negoziazione parallela per la liberazione dei Burnham. Voleva comprarsi gli ostaggi da solo per potersi mettere in luce al cospetto di Arroyo, il presidente delle Filippine.

Ma quello che più mi infastidiva non era tanto la storia di un tipo che stava tramando alle nostre spalle. Come ormai era già evidente, c’erano un bel po’ di cose losche che erano avvenute sottobanco. La cosa che più mi rodeva era che quel bastardo, che non era un negoziatore di ostaggi addestrato dall’FBI, era giunto a qualcosa che noi non eravamo riusciti a fare: aveva parlato al telefono con Martin Burnham, senza pagare nulla.

A quel punto ho capito che il successo del politico corrotto, laddove noi avevamo fallito, era una sorta di metafora di tutto ciò che era andato storto, a partire dal nostro atteggiamento mentale unidimensionale.

Oltre ai problemi con le forze militari filippine, il principale motivo per cui non avevamo avuto un influsso positivo sui rapitori degli ostaggi era

che avevamo mantenuto una mentalità improntata al dare per avere. Sulla base di tale mentalità, se chiamavamo i rapitori per chiedergli qualcosa, e ce lo concedevano, dovevamo rendergli il favore. E così, poiché eravamo convinti che i Burnham fossero vivi non c'eravamo mai preoccupati di chiamare per avere una prova della loro esistenza in vita. Avevamo paura di ciò che avremmo dovuto dare in cambio.

Se facevamo una «richiesta» e i rapitori ce la concedevano, eravamo in debito nei loro confronti. Se non fossimo riusciti a rendere il favore, a quel punto avremmo rischiato di essere accusati di negoziare in cattiva fede, e nei rapimenti la cattiva fede significa che la gente viene uccisa.

Ovviamente non avevamo chiesto ai rapitori di parlare direttamente con gli ostaggi perché sapevamo che avrebbero detto di no, e temevamo di trovarci in imbarazzo.

La paura aveva condizionato il nostro atteggiamento mentale in quella negoziazione: era stato quello l'errore principale. Ci sono informazioni che si possono ottenere soltanto attraverso interazioni dirette e prolungate con la controparte.

Avevamo bisogno di trovare nuovi metodi per ottenere le cose senza chiederle. Dovevamo trovare una qualche sottigliezza che ci permettesse di «chiedere» con qualcosa di più sofisticato di una domanda a risposta chiusa, con la relativa dinamica del sì o no.

Ho così dovuto constatare che ciò che avevamo fatto non era stato comunicare, ma mostrare verbalmente i muscoli. Volevamo che loro vedessero le cose a modo nostro, e loro volevano che noi le vedessimo a modo loro. Se nel mondo reale si lascia che tale dinamica si instauri, la negoziazione s'interrompe mentre la tensione sale alle stelle. Quella sorta di ethos permeava tutto ciò che l'FBI stava facendo e si traduceva in una prova di forza che non funzionava affatto.

Il nostro approccio alle prove di esistenza in vita degli ostaggi rifletteva completamente tutti i nostri problemi.

In quel periodo cercavamo le prove che i nostri ostaggi fossero vivi attraverso l'utilizzo di domande che includevano un'informazione che soltanto l'ostaggio avrebbe potuto conoscere. Era un po' come avviene con le password del computer: «Come si chiamava il primo cane di Martin?», oppure «Qual è il secondo nome del papà di Martin?»

Fatto sta che quel genere di domande presentava molti difetti. Da un lato, per i rapitori era diventata una specie di marchio di fabbrica dell'intervento

delle forze di polizia. Quando un familiare cominciava a porre domande di quel genere, era quasi certo che i poliziotti lo stavano istruendo. E ciò rendeva i rapitori molto nervosi.

Nervi a parte, c'era il problema che rispondere a questioni di quel genere richiedeva ben poco sforzo, o forse nessuno sforzo. I rapitori ponevano la domanda e ti davano subito la risposta, perché era così facile. Tutto accadeva con tale rapidità che praticamente non si guadagnava nessun vantaggio tattico, non filtrava nessuna informazione utile; insomma dalla loro parte non proveniva niente che servisse al nostro scopo. E ogni negoziazione, se ben condotta, dovrebbe essere un processo di raccolta di informazioni che investe la controparte così da fornire qualche esito utile.

L'aspetto peggiore della faccenda è che i rapitori sanno di averti dato qualcosa – una prova di esistenza in vita – e questo scatena il gene tipicamente umano della reciprocità. Che ci piaccia o meno, c'è una regola universale della natura umana, presente in tutte le culture: quando qualcuno ti dà qualcosa, si aspetta di essere ricambiato. E non ti darà nient'altro finché non gli dai quello che gli spetta.

Bene, noi non volevamo scatenare quel processo di reciprocità perché non volevamo concedere un bel niente. E allora cos'era accaduto? Tutte le nostre conversazioni si sono trasformate in una sorta di confronto paralizzante tra due parti che vogliono ottenere qualcosa l'una dall'altra, ma non sono disposte a dare nulla. Non stavamo comunicando, per orgoglio e per paura.

Ecco dove avevamo fallito, mentre degli zucconi come quel politico corrotto facevano il loro ingresso sulla scena e recuperavano ciò che ci serviva disperatamente. Vale a dire, comunicazione senza reciprocità. Mi sono messo comodo sulla mia sedia e mi sono chiesto, tra me e me: «Ma allora come diavolo *dobbiamo* fare?»

Sospendere lo scetticismo

Mentre mi tormentavo per cercare di capire come quel losco politico fosse riuscito ad avere Martin Burnham al telefono mentre noi no, l'FBI di Pittsburgh ci ha chiamato per un caso di rapimento.

Il mio partner Chuck mi ha portato alcune registrazioni relative al caso, perché pensava che fossero divertenti. Fatto sta che uno spacciatore di Pittsburgh aveva rapito la donna di un altro spacciatore e, non si sa bene perché, questi aveva chiesto aiuto all'FBI. Andare a cercare l'FBI sembrava l'opposto dei suoi migliori interessi, vista la sua attività e i suoi panni sporchi, ma dopotutto, indipendentemente da chi sei, se hai bisogno di aiuto vai a cercare l'FBI, giusto?

Sulle videoregistrazioni si vedevano i nostri negoziatori di ostaggi seguire lo spacciatore mentre negoziava con l'altro spacciatore. Normalmente avremmo dovuto chiedere al rapitore una prova certa che la ragazza fosse ancora in vita, come per esempio: «Qual era il nome del suo orsacchiotto quando era bambina?» Ma in quel caso specifico, lo spacciatore non era stato preparato a porre le domande «corrette». E così, nel bel mezzo della conversazione, si lasciò andare un: «Hey, stronzo, come faccio a sapere che sta bene?»

E allora accadde la cosa più divertente: il rapitore restò zitto per una decina di secondi. Era completamente spiazzato. Poi, con un tono di voce molto meno aggressivo, rispose: «Beh, te la passo al telefono!» Rimasi senza parole, perché quel tipo assolutamente incompetente aveva appena ottenuto una vittoria fenomenale nell'ambito della negoziazione. Fare in modo che un rapitore *si offra volontariamente* di passare al telefono un ostaggio è un'impresa davvero dura.

Ed è stato proprio in quel momento che ho avuto la mia illuminazione, e ho compreso qual era la tecnica che stavo cercando. Invece di porre domande chiuse con una singola risposta corretta, quel tipo aveva posto una domanda aperta, e calibrata in modo da costringere la controparte a fare una pausa e a chiedersi concretamente come risolvere *quel* problema. Mi sono detto: «Ma è perfetto! È una domanda normale e naturale, non una richiesta

di qualcosa di specifico. È un «come», e un «come» è impegnativo, perché con un «come» si chiede l'intervento della controparte.

Soprattutto, l'aspetto migliore della faccenda è che, così facendo, non si deve dare nulla in cambio al rapitore. Il rapitore aveva deciso volontariamente di passare il telefono alla ragazza, quindi riteneva che fosse una sua idea. Per dirla altrimenti, riteneva di avere il controllo della situazione. E il segreto per prendere in mano le redini di una negoziazione consiste proprio nell'offrire all'altro l'illusione del controllo.

Il genio di questa tecnica è molto ben spiegato dallo psicologo Kevin Dutton nel suo libro *Split-Second Persuasion*.[1] Dutton parla di ciò che definisce «incredulità», ovvero di una forma di resistenza attiva a ciò che l'altro sta dicendo, un completo rifiuto. Normalmente è questo il punto di partenza delle due controparti di una negoziazione.

Se non ci si allontana mai da tale dinamica, si finisce con una resa dei conti, con ognuna delle parti che cerca d'imporre il suo punto di vista. Ci si ritrova con due teste dure che cozzano una contro l'altra, come a Dos Palmas. Ma se si fa in modo che l'altro rinunci alla sua incredulità, pian piano si riesce a far sì che il *proprio* punto di vista nutra la *sua* energia**,** proprio come la domanda dello spacciatore aveva indotto il rapitore a fare di sua spontanea volontà ciò che gli era stato chiesto. Non si tratta di persuadere l'altro, di convincerlo ad accogliere le proprie idee, ma di fargliele «cavalcare». Come dice il proverbio, il miglior modo di cavalcare un cavallo è nella direzione in cui sta andando.

Il nostro lavoro di persuasori è più semplice di quello che pensiamo. Non si tratta di convincere gli altri a credere in ciò che stiamo dicendo: ci si limita a farli smettere di non credere. Una volta raggiunto questo obiettivo, la partita è per metà vinta. Come dice Dutton: «L'incredulità è la frizione che frena la persuasione. Senza di essa non ci sarebbe nessun limite».

Offrire alla controparte l'illusione del controllo, ponendo domande ben calibrate – chiedendo aiuto – è uno degli strumenti più potenti per sospendere l'incredulità. Non molto tempo fa ho letto un magnifico articolo sul «New York Times»,[2] relativamente a uno studente di medicina che doveva fare i conti con un paziente che si era strappato via l'endovena, aveva fatto le valigie ed era sul punto di andarsene perché aspettava da giorni i risultati della sua biopsia e si era stancato di quell'attesa.

Proprio in quel momento è sopraggiunto un medico. Dopo aver offerto al paziente un bicchiere d'acqua, pacatamente, gli ha chiesto di fare quattro

chiacchiere, spiegandogli che capiva bene il suo disagio e promettendogli di chiamare il laboratorio per sapere perché quei risultati non arrivavano.

Ma è stata la mossa seguente che ha avuto come effetto di sospendere la diffidenza del paziente: quel medico ha posto una domanda calibrata – cosa ci fosse di così importante per volersene andare – e quando il paziente gli ha spiegato che doveva gestire certe faccende, il medico gli ha offerto di metterlo in contatto con i servizi che avrebbero potuto aiutarlo a sistemare le cose. E così, bum!, il paziente ha acconsentito di restare.

La cosa che aveva funzionato nella tecnica del medico era che aveva accolto quello che sembrava presentarsi come un confronto diretto – «Me ne vado» contro «Non puoi andartene» –, ponendo le domande giuste che avevano indotto il paziente a risolvere i suoi problemi, e nel modo in cui voleva il medico.

Ovviamente c'era un certo attrito nell'aria, ma il medico aveva affrontato la sfida e ne era uscito spavaldamente vincitore offrendo al paziente l'illusione del controllo. Come ebbe a dire Robert Estabrook, vecchio redattore del «Washington Post»: «Chi impara a dissentire senza essere sgradevole ha scoperto uno dei più preziosi segreti della negoziazione».

La stessa tecnica per fare piazza pulita della sfiducia che si usa con i rapitori e con quei pazienti che vogliono scappare dall'ospedale funziona in qualsiasi altro contesto, anche quando si tratta di contrattare su un prezzo. Per esempio, si entra in un negozio e invece di dire al commesso ciò di cui si ha «bisogno», si può descrivere ciò che si sta cercando e chiedere consiglio.

Poi, dopo aver trovato quello che si voleva, invece di andarci giù pesante si può semplicemente dire che il prezzo è un po' superiore rispetto a quanto si era previsto di spendere e chiedere aiuto ponendo una delle migliori domande calibrate al mondo: «Come pensa che possa riuscirci?» L'aspetto cruciale di questo approccio è che si sta davvero chiedendo aiuto, e l'atteggiamento con cui si consegna il messaggio deve trasmettere ciò al destinatario. Grazie a questo modo di negoziare, invece di fare il prepotente con il commesso, chiedete il suo consiglio e gli offrite l'illusione del controllo.

Chiedere aiuto in questo modo, dopo aver già intrapreso un dialogo, rappresenta una potente tecnica di negoziazione per trasformare gli incontri da un vero e proprio braccio di ferro a una sessione di problem solving reciproca. E a tale proposito le domande calibrate sono il miglior strumento.

Calibrare le proprie domande

Qualche anno fa, stavo lavorando per una cliente che aveva una piccola impresa che gestiva le relazioni pubbliche di una grande società. Quei pezzi grossi non stavano pagando le fatture e, col passar del tempo, dovevano alla mia cliente sempre più soldi. Menavano il can per l'aia promettendo molti nuovi affari, implicando in tal modo che se la mia cliente avesse continuato a lavorare per loro, avrebbe incassato un sacco di soldi. Lei ovviamente si sentiva in trappola.

Il mio consiglio è stato molto semplice: le ho spiegato che doveva soltanto intraprendere una conversazione che riassumesse la situazione e poi chiedere: «Come pensate che possa riuscirci?»

La mia cliente ha scosso il capo. Non le sembrava affatto una buona idea, anzi, porre quella domanda la spaventava a morte: «Se mi dicono semplicemente che devo farcela, in qualche modo, sono in trappola!» è stata la sua reazione.

Mi ha anche detto che quella domanda le suonava come un: «Non mi fate vedere nemmeno il becco di un quattrino, e questa faccenda deve finire». Le pareva il primo passo verso la conclusione di quel contratto.

Allora le ho spiegato che ciò che la domanda implicava, per quanto vero, doveva restare nella sua mente. I suoi clienti avrebbero ascoltato quelle parole, ma non si sarebbero resi conto dell'implicazione, almeno finché lei manteneva la calma ed evitava di trasmettere il messaggio come se fosse un'accusa o una minaccia. Si trattava soltanto di tenere i nervi a bada e quei tizi l'avrebbero semplicemente preso come un problema da risolvere.

La mia cliente non mi credeva. Abbiamo ripassato il copione varie volte, ma continuava ad aver paura. Poi, qualche giorno dopo, mi ha telefonato all'apice della felicità. I clienti avevano chiesto un'altra prestazione e lei aveva colto l'occasione, riassumendo coraggiosamente la situazione per poi porre proprio quella domanda: «Come pensate che possa farcela?»

E indovinate un po'? La risposta era stata: «Ha ragione, non può farcela, le chiediamo scusa». Successivamente i suoi clienti le hanno spiegato che stavano affrontando alcuni problemi interni, ma che le avrebbero dato un

nuovo contatto con la contabilità e sarebbe stata pagata fino all'ultimo centesimo nel giro di quarantott'ore. E così è andata.

Ora rivediamo un attimo come la mia cliente era riuscita ad avvalersi di quella domanda precisa: senza accusare nessuno, aveva convinto quei pezzi grossi a rendersi conto della sua situazione, così da offrirle la soluzione che voleva. È questo, in poche parole, il nocciolo della faccenda nelle domande a risposta aperta calibrate per ottenere uno specifico effetto.

Proprio come le parole e le allocuzioni che addolciscono il dialogo – «forse», «può darsi», «penso che…», «mi pare che…» – le domande calibrate, a risposta aperta privano l'affermazione con cui si intendono mettere i puntini sulle i di tutta la sua potenziale aggressività, evitandoci così di porre domande chiuse che potrebbero suscitare la rabbia della controparte. Ciò che le fa funzionare è che vengono sottoposte all'interpretazione della controparte, anziché essere definite rigidamente. Consentono di introdurre le idee che si vogliono esprimere senza sembrare prepotenti o sfacciati.

E tra il dire: «Mi state lasciando senza il becco di un quattrino e questa faccenda deve finire!» e «Come pensate che possa farcela?» c'è una bella differenza!

La vera bellezza delle domande calibrate è che, a differenza delle affermazioni, non offrono nessun bersaglio che possa essere attaccato. Le domande calibrate hanno la capacità di istruire l'altro sulla vera natura del problema, anziché provocare un conflitto *dicendogli* qual è il problema.

Tuttavia le domande calibrate non sono semplici richieste casuali di un commento. Hanno una direzione: dopo aver definito dove si vuole andare a parare, si devono predisporre le domande che faciliteranno la conversazione, portandola in quella direzione, senza che la controparte pensi che abbiate voluto giungere a tale scopo.

Ecco perché definisco queste domande *calibrate*: devono essere tarate con attenzione, proprio come si farebbe con il mirino di una pistola o un'asta di misurazione, così da puntare a un problema specifico.

L'aspetto positivo della faccenda è che per riuscirci basta seguire certe regole.

Tanto per cominciare, nelle domande calibrate occorre evitare verbi o parole del genere «può», «è», «sono», «faccio», «fa». Queste parole portano a domande chiuse a cui si può rispondere con un semplice «sì» o con un «no». Invece, cominciate con la stessa lista di parole che sono

comunemente definite come le regole principali dello stile giornalistico: «Chi?», «Cosa?», «Quando?», «Dove?», «Perché?» e «Come?» Queste parole stimolano la controparte a riflettere e quindi a esprimersi liberamente.

Consentitemi peraltro di accorciare ulteriormente questa lista: è meglio cominciare con un «Cosa?» o un «Come?», e *solo talvolta* con un «Perché?». Nient'altro. «Chi?», «Quando?» e «Dove?» spesso finiscono soltanto per spingere la controparte a condividere una certa informazione, senza riflessione e senza mettersi davvero in gioco. «Perché?» dal canto suo può rivelarsi un'arma a doppio taglio. Indipendentemente dallo stile di linguaggio in cui si traduce, un «Perché?» è quasi sempre accusatorio. Sono ben rari i momenti in cui se ne può trarre vantaggio.

L'unica condizione in cui potete usare il «Perché?» con successo è quando l'atteggiamento difensivo che si è prodotto alimenta la possibilità di portare la controparte a vedere la realtà. «Perché mai dovresti cambiare rispetto allo stile che è sempre stato adottato e provare invece il mio approccio?» è un esempio possibile. Ed eccone un altro: «Perché mai la tua società dovrebbe rinunciare a un venditore di lunga data e scegliere invece me?» Come sempre il tono della voce, carico di rispetto e deferenza, ha un'importanza critica.

Altrimenti considerate il «Perché?» alla stessa stregua di un oggetto sul fornello di una stufa: brucia, quindi non toccatelo!

Cominciare con due semplici parole soltanto potrà dare l'idea che siamo a corto di munizioni ma, fidatevi, potete utilizzare il «cosa» e il «come» per calibrare quasi tutte le possibili domande. Un «E questo? È qualcosa che potrebbe piacerti?» può trasformarsi in un «Che cosa te ne sembra?» oppure in un «Che te ne pare?». Potete persino chiedere: «E questo, perché non potrebbe andarti bene?» e probabilmente riuscirete a ricavare un bel po' di informazioni utili dalla controparte.

Persino qualcosa di un po' duro come: «Perché hai fatto questo?» può essere calibrato diversamente e trasformato in un «Cosa ti ha spinto a comportarti così?» con cui si fa piazza pulita dell'emozione, rendendo nel contempo la domanda meno accusatoria.

Dovreste servirvi di domande calibrate all'inizio della conversazione, e il più spesso possibile. Ce ne sono alcune che di fatto possono essere impiegate all'inizio di quasi ogni negoziazione. Una di queste è: «Qual è la più grande sfida che hai dovuto affrontare?» Spinge semplicemente l'altro a

raccontarvi qualcosa di sé, il che è un aspetto cruciale in qualsiasi negoziazione, perché non c'è negoziazione che non sia un processo di acquisizione di informazioni.

Ecco alcune delle frasi su cui faccio affidamento, in quasi ogni negoziazione, a seconda della situazione:

- E per quale motivo sarebbe importante per te?
- Come posso aiutarti per migliorare questa situazione?
- Come vorresti che procedessi?
- Che cosa ti ha spinto in questa situazione?
- Come posso risolvere il problema?
- Qual è l'obiettivo/Cosa stiamo cercando di realizzare qui?
- Come pensi che possa riuscirci?

Ognuna di queste domande calibrate ben congegnate implica che volete la stessa cosa che desidera l'altro, ma avete bisogno della sua intelligenza per superare il problema. Tale attitudine suscita l'interesse delle controparti molto aggressive o egoiste.

Non solo state chiedendo implicitamente aiuto – e ciò spinge l'altro ad abbandonare ogni atteggiamento difensivo, motivandolo a collaborare – ma avete anche prodotto una situazione in cui la controparte, in precedenza recalcitrante, sta facendo ricorso alle sue risorse emotive e mentali per superare i *vostri* ostacoli. È questo il primo passo tramite cui la controparte interiorizza la vostra soluzione – e le sfide che essa comporta – facendole proprie. In tal modo la si spinge verso l'ideazione di una soluzione. La *vostra* soluzione!

Provate a ripensare a quel medico e alle sue domande calibrate, poste al paziente al fine di farlo restare in ospedale. Come dimostrato da quell'esempio, la chiave per fare in modo che l'altro percepisca le cose a vostro modo non sta nell'opporsi alle sue idee («Non puoi andartene»), ma invece nell'accoglierle e riconoscerle apertamente («Capisco il tuo disagio»), per poi guidarlo verso la soluzione del problema («Cosa speri di ottenere se lasci l'ospedale?»).

Come già detto, il segreto per prendere il sopravvento nell'ambito di una negoziazione consiste nell'offrire all'altro l'illusione del controllo. È in tal senso che le domande calibrate sono ingegnose: fanno pensare all'altro di essere al comando della situazione, mentre in realtà siete voi che state

strutturando la conversazione, e la controparte non si rende neppure conto di quanto sia vincolata dalle vostre domande.

Una volta mi sono trovato a negoziare con uno dei miei capi all'FBI relativamente alla mia partecipazione a un programma di formazione ad Harvard. Aveva già approvato la spesa relativa al viaggio, ma il giorno prima della mia partenza mi aveva chiamato nel suo ufficio, cominciando a dubitare dell'utilità di quella mia trasferta.

Lo conoscevo abbastanza bene per capire che stava cercando semplicemente di dimostrarmi che il capo era lui. Quindi, dopo aver chiacchierato per un po', l'ho guardato e gli ho chiesto: «Inizialmente, quando hai approvato questo mio viaggio, cosa avevi in mente?»

Ho subito notato che si è rilassato, si è appoggiato allo schienale della sua poltrona e ha unito le dita e i pollici disegnando una cuspide. Generalmente, nel linguaggio del corpo, ciò significa che la persona si sente superiore e al comando della situazione.

«Ascolta», ha poi commentato, «assicurati soltanto di ragguagliare tutti quanti quando sarai di ritorno.»

Quella mia domanda, calibrata al fine di riconoscere il suo potere e spingerlo a dare una spiegazione, gli ha dato l'illusione del controllo.

E così ho ottenuto ciò che volevo!

Come non farsi pagare

A questo punto, vorrei invitarvi a fare una pausa, perché c'è un aspetto di fondamentale importanza di cui dovete tener conto prima di cominciare una negoziazione armati della vostra lista di domande calibrate. Ovviamente si tratta di un ottimo strumento, ma c'è un ostacolo da superare: senza autocontrollo, e mi riferisco in particolar modo alle emozioni, la cosa non può funzionare.

È proprio questa la primissima cosa che tratto quando devo addestrare nuovi negoziatori: l'importanza fondamentale dell'autocontrollo. Se non siete in grado di controllare le vostre stesse emozioni, come potete sperare di influenzare le emozioni di qualcun altro?

Per spiegarvi cosa intendo dire, lasciate che vi racconti un'altra storia.

Non molto tempo fa, una freelance esperta in strategie di marketing è venuta a chiedermi consiglio per un problema. Una delle sue clienti aveva assunto un nuovo CEO, un taccagno la cui strategia consisteva nel ridurre tutte le spese delocalizzando tutto ciò che poteva. Inoltre era anche un macho sciovinista che non apprezzava affatto lo stile assertivo in cui la freelance, una donna, era solita esprimersi.

Immediatamente, la mia cliente e il CEO hanno preso a fronteggiarsi in videoconferenza, secondo la modalità passivo-aggressiva che è onnipresente nelle società americana. Dopo qualche settimana di quell'andazzo, la mia cliente ha deciso che ne aveva abbastanza e ha fatturato al CEO l'ultima porzione del suo lavoro (circa 7000 dollari), spiegando educatamente che il loro rapporto d'affari non stava funzionando. Il CEO le ha risposto che quel conto era troppo salato, che ne avrebbe pagato solo la metà e discusso in seguito del resto.

Dopodiché ha semplicemente smesso di rispondere alle sue chiamate.

La dinamica sottostante era che quel tipo non amava essere messo in discussione da nessuno, tantomeno da una donna. E così io e la mia cliente abbiamo sviluppato una strategia tale da dimostrargli che lei sapeva dove aveva sbagliato e che riconosceva il suo potere, dirigendo nel contempo la sua energia verso una soluzione della controversia.

Il copione che abbiamo elaborato insieme racchiude tutte le migliori pratiche di negoziazione di cui abbiamo discusso finora. Eccolo passo dopo passo:

1. Un’email improntata al «no» per ristabilire il contatto: «Ha forse rinunciato a risolvere questa faccenda amichevolmente?»
2. Un’affermazione che comporti come sola possibile risposta un «è vero», così da iniziare una dinamica di accordo: «Mi pare di capire che lei pensi che la mia richiesta non sia giustificata».
3. Domande calibrate sul problema così da portarlo a manifestare il suo pensiero: «In che modo la mia fattura viola il nostro accordo?»
4. Altre domande improntate al «no», per far piazza pulita di ogni possibile barriera nascosta: «Sta forse dicendo che l’ho ingannata?», «Vuole dire che non ho fatto ciò che dovevo?», «Sta per caso dicendo che non ho onorato la mia promessa?», o ancora: «Intende dire che l’ho delusa?»
5. Il ricorso a etichette per rispecchiare l’essenza delle sue risposte nel caso non siano accettabili, costringendolo a riconsiderarle: «Sembra che lei pensi che il mio lavoro sia stato al di sotto della media», oppure più semplicemente «… il mio lavoro è stato insufficiente?»
6. Una domanda calibrata così da rispondere a qualsiasi proposta non contempli il pagamento del totale, e tale da spingerlo a offrire una soluzione: «Come pensa che possa accettarlo?»
7. Se nulla di tutto ciò sembra indurlo a pagare il totale del pattuito, ecco un’etichetta che blandisce il suo senso del controllo e del potere: «Parrebbe che lei sia il tipo di persona orgogliosa del modo in cui conduce gli affari – e giustamente – e abbia il talento necessario non solo per espandere la fetta di mercato, ma anche per far funzionare tutto quanto con maggiore efficacia».
8. Una lunga pausa e poi un’ennesima domanda orientata al «no»: «Vuole forse essere reputato una persona che non rispetta gli impegni?»

Sulla base della mia lunga esperienza di negoziatore, quel copione aveva almeno il 90% di possibilità di successo. Ciò detto, se il negoziatore si manteneva calmo e razionale. Ed è un grande *se*.

E in questo caso specifico la mia cliente ha fallito.

Il primo passo – l'email magica – ha funzionato meglio di quanto avesse immaginato, e il CEO l'ha chiamata tenendola al telefono una decina di minuti, con sua grande sorpresa. Poi, però, al semplice tono di condiscendenza della sua voce, si è lasciata prendere dalla rabbia. Improvvisamente, il suo unico desiderio era di mostrargli quanto stava sbagliando, imporre la sua volontà, cosicché la conversazione si è trasformata in uno scontro che non andava da nessuna parte.

Probabilmente non è necessario che vi dica che la mia cliente non è riuscita nemmeno ad avere la metà di quei soldi!

Tenendo a mente tutto ciò, vorrei concludere il capitolo con qualche consiglio su come mantenersi razionali nell'ambito di una negoziazione. Sebbene disponiate delle migliori tecniche e strategie, se volete avere qualche speranza di successo dovete assumere il controllo delle vostre emozioni.

A tale proposito, la prima regola, la più fondamentale, è mantenersi emotivamente freddi, mordendosi la lingua. Non intendo letteralmente, ovviamente. Tuttavia, bisogna tenersi alla larga dalle reazioni viscerali e passionali. Fate una pausa. Riflettete. Lasciate che l'emozione si dissipi. In tal modo potrete far mente locale ed esprimervi con tono più circospetto. Inoltre ciò riduce la possibilità di dire molto più di quanto vorreste.

I giapponesi hanno ideato un loro metodo. Quando negoziano con uno straniero, gli uomini d'affari giapponesi sono soliti servirsi di un traduttore, anche quando comprendono alla perfezione la lingua della controparte. E ciò è dovuto al fatto che esprimendosi attraverso un traduttore, hanno il tempo di fare un passo indietro e di riformulare al meglio la risposta.

Altra regola semplice: se venite assaliti verbalmente, non contrattaccate. Al contrario, disarmate la controparte ponendo una domanda calibrata. La prossima volta che un cameriere o un commesso cerca di coinvolgervi in una schermaglia verbale, provate ad applicare questo mio consiglio. Vi garantisco che cambierà completamente il tenore della conversazione.

Il problema fondamentale è che quando qualcuno pensa di non avere il controllo della situazione, finisce per adottare ciò che gli psicologi definiscono una «mentalità da ostaggio». Il che equivale a dire che nelle situazioni conflittuali, reagisce alla sua mancanza di potere o mettendosi eccessivamente sulla difensiva o sfogandosi senza ritegno.

Dal punto di vista neurologico, in situazioni come queste entra in gioco la reazione lotta-o-fuggi che caratterizza l'espressione delle emozioni nel

sistema limbico cerebrale, che prende il sopravvento sulla parte razionale della mente, la neocorteccia, inducendoci a reagire in modo eccessivo, impulsivo e istintivo.

In una negoziazione, come quella tra la mia cliente e il CEO, ciò produce sempre risultati negativi. Quindi dobbiamo imparare a fare in modo che la nostra neocorteccia prevalga sulle altre funzioni cerebrali appena citate.

Ecco il significato del mordersi la lingua, e la necessità di imparare a cambiare il proprio stato mentale, assumendone uno più positivo. Ciò significa rinunciare alla mentalità dell'ostaggio, ponendo una domanda o persino scusandosi («Ha ragione. Ho un po' esagerato!»).

Se potessimo monitorare un rapitore armato che si trova circondato dalla polizia, prendendo nota del suo battito cardiaco, scopriremo che ogni domanda calibrata e ogni forma di scusa lo fa rallentare un pochino. Ed è così che potete instaurare una dinamica positiva, tale da comportare una vera soluzione.

Lezioni chiave

Chi ha il controllo della situazione in una conversazione, la persona che ascolta o quella che parla?

L’ascoltatore, ovviamente.

Ciò è dovuto al fatto che chi parla sta rivelando informazioni, mentre chi ascolta, se ben addestrato, dirige la conversazione verso i suoi propri obiettivi. Raccoglie l’energia di chi parla per i suoi propri fini.

Quando cercate di mettere in pratica i suggerimenti contenuti in questo capitolo nella vostra vita quotidiana ricordate che sono strumenti da ascoltatore. Non si propongono di usare le maniere forti per costringere la controparte alla sottomissione. Al contrario, si servono dell’energia della controparte per ottenere l’obiettivo voluto. Ecco quindi il judo dell’ascoltatore:

Per mettere in pratica il judo dell’ascoltatore, ricordate le seguenti importanti lezioni:

- Non cercate di costringere l’avversario ad ammettere che avete ragione. Il confronto aggressivo è nemico della negoziazione costruttiva.
- Evitate tutte quelle domande a cui si può rispondere con un semplice «sì», o semplicemente fornendo informazioni insignificanti. Tutto ciò richiede ben poco raziocinio e suscita un bisogno umano di reciprocità: la controparte si aspetterà qualcosa in cambio.
- Ponete domande calibrate che cominciano con le parole «Come» o «Che cosa». Richiedendo implicitamente l’aiuto della controparte, tali domande le offrono l’illusione del controllo, motivandola a parlare a lungo e a rivelare importanti informazioni.
- Non ponete domande che cominciano con un «Perché», a meno che non vogliate che la controparte difenda un obiettivo di cui avete bisogno. Un «Perché» implica sempre un’accusa, in qualsiasi modo lo si formuli.
- Calibrate le vostre domande in modo da deviare l’energia della controparte verso la soluzione del vostro problema. Ciò la incoraggerà a impiegare la sua energia in vista di una soluzione.

- Mordetevi la lingua. Se nel corso di una negoziazione vi sentite attaccati, fate una pausa ed evitate reazioni emotive dettate dalla rabbia. Al contrario, ponete alla controparte una domanda calibrata.
- C’è sempre una squadra dall’altra parte del filo. Se non influenzate le persone dietro quel tavolo, siete vulnerabili.

CAPITOLO 8

ASSICURATI L’ESECUZIONE DELL’ACCORDO

Alcuni anni fa, durante una pericolosa e caotica rivolta nella prigione di St. Martin Parish, in Louisiana, un gruppo di detenuti armati di coltelli improvvisati ha preso in ostaggio il direttore del carcere e alcuni membri del suo staff. L’atmosfera era particolarmente rovente, soprattutto perché i detenuti erano tesi e disorganizzati, una miscela pericolosa da cui sarebbe potuto scaturire tutto il peggio possibile.

I negoziatori avevano ben chiaro che, a parte le minacce vuote, i detenuti non erano realmente intenzionati a far del male allo staff. Sapevano bene di non avere vie d’uscita e, più di ogni altra cosa, volevano giungere a una soluzione.

Ma c’erano degli ostacoli: quei detenuti avevano paura che se si fossero arresi, dopo aver preso in ostaggio dei membri del personale della prigione – e addirittura il suo direttore –, sarebbero stati duramente puniti.

Così i negoziatori hanno consegnato ai detenuti un paio di walkie-talkie e iniziato a congegnare l’elaborato rituale di resa così da sedare completamente la rivolta. La loro idea era elegantemente semplice.

I detenuti avrebbero mandato fuori uno della banda con un walkie-talkie e costui avrebbe superato i tre perimetri di forze di polizia combinate che stazionavano fuori dalla prigione. Una volta superato il perimetro finale, sarebbe entrato in un camioncino della polizia e trasferito in prigione. Successivamente, avrebbe chiamato i rivoltosi ancora isolati nel carcere, per dirgli, fondamentalmente: «Ehi guardate che non mi hanno rotto il culo!» E allora gli altri avrebbero acconsentito a uscire uno alla volta, proprio come aveva fatto lui.

Dopo qualche ulteriore contrattazione, i rivoltosi hanno accettato quella soluzione e il primo detenuto è venuto fuori. Tutto sembrava andare alla grande. Ha superato la zona dei federali, poi la zona occupata dalla SWAT e

infine ha raggiunto il perimetro esterno. Ma proprio mentre stava per entrare nel furgoncino, qualcuno ha visto quel walkie-talkie e gli ha detto: «Ehi, che diavolo pensi di fare con quell'affare?» e gliel'ha confiscato prima che venisse trasferito in un'altra prigione.

I rivoltosi rimasti all'interno hanno preso a dare di matto perché il loro compagno non li aveva chiamati. Il rivoltoso che teneva il walkie-talkie ha subito contattato i negoziatori sbraitando: «Perché non ci ha chiamato? Lo state pestando? Ve l'avevamo detto!» E detto fatto ha tagliato il dito di un ostaggio, tanto per far sapere a tutti quanti che facevano sul serio.

A quel punto ad andare fuori di testa sono stati i negoziatori! Si sono precipitati nel perimetro di sicurezza e hanno cominciato a urlare tutti quanti. Era una questione di vita o di morte! O perlomeno, qualcuno l'aveva già perso un dito.

Infine, dopo quindici interminabili minuti, un tizio della SWAT si è fatto avanti a grandi passi e tutto fiero di sé ha detto: «Qualche idiota aveva dato una radio a quel tizio», e ha consegnato il walkie-talkie ai negoziatori con un sorriso sulle labbra. Costoro si sono a malapena trattenuti dal prenderlo sonoramente a botte, hanno recuperato il walkie-talkie e fatto subito in modo che il primo detenuto trasferito chiamasse.

La crisi era stata evitata, ma per un pelo!

Fatto sta che in tali circostanze il lavoro del negoziatore non consiste soltanto nel giungere a un accordo. Si deve anche fare in modo che la soluzione scelta venga adottata e seguita per filo e per segno. I negoziatori devono architettare le decisioni: progettare in modo dinamico e flessibile gli elementi verbali e non verbali della negoziazione, in modo da ottenere non solo il consenso, *ma anche* la corretta esecuzione della procedura.

Senza un «come», un «sì» non vale niente. Sebbene un accordo sia già un buon primo passo, un contratto è ancora meglio e la cosa ancora migliore è incassare l'assegno. Un accordo non basta per concludere bene un affare. Poi viene l'attuazione e il successo non è garantito dal fatto che chi detiene gli ostaggi afferma: «Ok, siamo d'accordo». Il successo arriva dopo, quando gli ostaggi liberati ti dicono in faccia: «Grazie di cuore!»

In questo capitolo vi spiegherò come andare in direzione di un consenso e ottenerlo, sia relativamente alle persone che siedono al tavolo di negoziazione, sia rispetto alle forze invisibili «sottostanti»; inoltre illustrerò come distinguere un vero accordo da una falsa arrendevolezza e infine come garantire l'esecuzione del piano sulla base della «regola del tre».

Senza un «come» un «sì» non vale nulla

Circa un anno dopo la crisi di Dos Palmas, stavo insegnando presso l'Accademia dell'FBI a Quantico quando il Bureau riceve una chiamata urgente dal Dipartimento di Stato: un gruppo di ribelli con base in Colombia aveva rapito un americano nella giungla ecuadoriana. Essendo alla guida della squadra internazionale di negoziazione degli ostaggi, toccava a me sbrogliare quella faccenda, così ho assemblato una squadra e stabilito la nostra sede operativa proprio a Quantico.

Per alcuni anni, José e la moglie Julie avevano guidato escursioni di gruppo nella giungla ai confini con la Colombia. Nato in Ecuador, José era diventato cittadino americano e lavorava come paramedico a New York, finché lui e Julie avevano deciso di avviare una società di ecoturismo nel suo paese natale. José amava la giungla ecuadoriana, e da lungo tempo sognava di guidare i turisti a vedere le scimmie che saltavano da un albero all'altro o d'insegnare a riconoscere i fiori e i loro profumi lungo i sentieri.

L'azienda ha subito prosperato, anche perché gli ecoturisti erano conquistati dalla contagiosa passione di quella coppia. Il 20 agosto 2003 José e Julie stavano portando un gruppo di undici persone a fare rafting lungo il fiume Mira. Dopo una splendida giornata passata su quelle acque, erano tutti sorridenti e inzuppati e stavano raggiungendo a bordo delle loro Jeep e dei camioncini una locanda nel villaggio vicino. Mentre guidava l'automezzo che era in testa alla colonna, José raccontava storie straordinarie, con la moglie Julie e la loro bambina di 11 mesi al suo fianco.

Si trovavano ad appena cinque minuti dalla locanda quando tre uomini sono comparsi dal nulla in mezzo alla strada, puntando le loro armi sul fuoristrada. Poi è sopraggiunto un quarto uomo che ha puntato una pistola alla testa di Julie, mentre gli altri malviventi hanno obbligato José a scendere dall'auto, costringendolo a prendere posto nel cassone del camioncino. Successivamente i rapitori hanno guidato la colonna attraverso una serie di piccoli villaggi, fino a fermarsi a una biforcazione sulla strada. Sono saltati giù dal mezzo, prendendo con sé José, che passando al fianco della cabina ha appena fatto in tempo a sentire la moglie che gli diceva: «Ricordati, qualsiasi cosa succeda, ti amo». «Non ti preoccupare, andrà

tutto bene», le ha risposto il marito, prima che lui e i suoi rapitori scomparissero nella giungla.

I rapitori volevano 5 milioni. Noi volevamo prendere tempo.

Era dal disastro di Dos Palmas e dalla rivelazione di Pittsburgh che aspettavo impaziente di potermi servire delle lezioni che avevamo appreso circa le domande calibrate. Quindi, quando José è stato rapito, ho inviato una mia squadra in Ecuador, spiegando che avremmo adottato una nuova strategia. Quel rapimento avrebbe rappresentato un'occasione per mettere alla prova un nuovo approccio.

Ecco quali erano le mie istruzioni: «Ci limiteremo a dire 'Hey, come facciamo sapere che José sta bene? E come potete pensare che pagheremo se non siamo certi che stia davvero bene?'» Tutto ciò andava ripetuto ancora e ancora.

Benché il fatto di sperimentare sul campo tecniche non ancora testate li turbasse non poco, i miei ragazzi sono stati al gioco. Peraltro, la polizia locale era furibonda, perché per la prova di esistenza in vita avevano sempre adottato la stessa strategia – che peraltro gli aveva insegnato proprio l'FBI. Ma Julie era al 100% dalla nostra parte, perché sapeva che le domande calibrate avrebbero mantenuto la situazione di stallo per un certo periodo di tempo, ed era convinta che, se gli fosse stato dato tempo a sufficienza, suo marito avrebbe trovato un modo per tornarsene a casa.

Il giorno dopo il rapimento, i ribelli hanno condotto José in una marcia lungo il confine colombiano, sulle montagne, e si sono sistemati in una baita in cima alla giungla. Lassù José si è dato da fare per stabilire una relazione con i rapitori, di modo che per loro fosse più difficile ucciderlo. Li ha impressionati con la sua conoscenza della giungla e, essendo cintura nera di karate, gli ha anche fatto passare il tempo insegnandogli le arti marziali.

Mentre aspettavamo che i ribelli prendessero contatto con noi, Julie veniva istruita dai nostri negoziatori ogni giorno. Solo in seguito avremmo saputo che il negoziatore designato dai rapitori di José avrebbe dovuto raggiungere la città a piedi, per stabilire un contatto telefonico.

I miei ragazzi hanno spiegato a Julie che avrebbe dovuto rispondere a ogni domanda dei rapitori con un'altra domanda. La mia strategia consisteva nel tenerli impegnati, ma in una condizione di squilibrio.

«Come faccio a sapere che José è ancora vivo?» gli ha chiesto la prima volta che ci hanno contattato. E alla loro richiesta di 5 milioni di riscatto ha

risposto: «Non abbiamo tutti quei soldi. Come pensate che possiamo racimolare una tale cifra?»

Al successivo colloquio, Julie ha insistito: «Come potete pensare che pagheremo se non sappiamo se José sta bene?»

Domande, sempre domande.

Il rapitore che stava negoziando con Julie sembrava estremamente perplesso da quelle sue domande ripetute, e alla fine le ha chiesto del tempo per pensare. Ciò ha rallentato l'intero processo, ma il negoziatore dei rapitori non si è mai dimostrato arrabbiato con Julie. Rispondere alle domande gli dava l'illusione di avere il controllo della negoziazione.

Continuando a porre domande e a fare offerte insignificanti, Julie è riuscita a far scendere il riscatto fino a 16.500 dollari. Quando ha proposto quella cifra, i rapitori le hanno chiesto di consegnargliela immediatamente.

Ma lei ha replicato con un'altra domanda: «Come faccio se prima devo vendere le mie auto e i miei camioncini?»

Continuavamo a guadagnare tempo.

Ormai tra noi trapelava anche qualche sorriso, perché il successo sembrava alla nostra portata: eravamo prossimi a un riscatto che la famiglia poteva realmente permettersi.

E poi è arrivata una chiamata nel cuore della notte da Kevin Rust, uno dei negoziatori che avevano preso stanza in Ecuador. Kevin è un fantastico negoziatore ed è la stessa persona che mi aveva chiamato un anno prima per informarmi che Martin Burnham era stato ucciso. Quando ho sentito la sua voce ho provato un nodo in gola.

«Abbiamo appena ricevuto una chiamata da José», mi ha detto Kevin. «È ancora nel territorio occupato dalla guerriglia, ma è riuscito a fuggire e ora è su un autobus, e se la sta svignando.»

Mi ci è voluto mezzo minuto per rispondere e tutto ciò che sono riuscito a dire è stato: «Porca miseria! Questa sì che è una notizia fantastica!»

In seguito avremmo saputo che, con tutti quei ritardi e quelle domande, alcuni dei guerriglieri avevano rinunciato e non si erano più fatti vedere. Ben presto a far la guardia a José durante la notte era rimasto soltanto un ragazzino. A tarda sera, mentre cominciava una pioggia battente, José aveva individuato una via di fuga. Con la pioggia che, battendo sul tetto di lamiera, copriva ogni altro suono, mentre l'unica guardia dormiva, José era ben consapevole che le foglie bagnate all'esterno avrebbero assorbito il

suono dei suoi passi. Così si era arrampicato fino alla finestra, era corso giù lungo il sentiero nella giungla, fino a raggiungere uno sterrato che conduceva alla più vicina cittadina.

Due giorni dopo, poco prima del primo compleanno della figlia, José era di nuovo con la sua famiglia.

Julie aveva avuto pienamente ragione: bastava dargli il tempo necessario e José se ne sarebbe tornato a casa.

Le domande calibrate che cominciano con un «Come» sono una garanzia, e mantengono vive le negoziazioni a lungo. Mettono la controparte sotto pressione, perché deve trovare delle risposte e considerare i tuoi problemi nell'elaborare nuove richieste.

Con un numero sufficiente di domande «Come» si può interpretare e modellare uno scenario di negoziazione che alla fine conduce proprio alle risposte che si volevano ottenere. Nel formulare tali domande, occorre soltanto avere una precisa idea su dove si vuole che la conversazione vada a parare.

La magia delle domande «Come» consiste nel fatto che, se usate correttamente, sono modi gentili e graziosi per rispondere di no, così da condurre la controparte a sviluppare una soluzione migliore – la *tua* soluzione. Un gentile «Come/No» suscita la collaborazione della controparte, lasciandole la sensazione di essere stata trattata con rispetto.

Torniamo a come si è comportata Julie quando i rapitori colombiani ribelli hanno fatto le loro prime richieste.

«Come pensate che possiamo racimolare una tale cifra?», aveva ribattuto.

Occorre notare come non si sia servita della parola «no», riuscendo peraltro a rifiutare elegantemente quella prima richiesta di 5 milioni di dollari.

Proprio come ha fatto Julie, la prima e più comune domanda «no» consiste nell'utilizzare una qualche versione del già celebrato «Come pensi che possa riuscirci?», per esempio: «Come possiamo raccogliere tutti quei soldi?» Il tono della voce è di importanza cruciale quando si pone una simile domanda, perché può lasciar intendere tanto un'accusa quanto una richiesta d'aiuto, ragion per cui è fondamentale modularla con attenzione.

Tale domanda comporta l'effetto positivo di costringere la controparte a studiare attentamente la tua situazione. È una dinamica positiva che sono solito definire «empatia forzata», ed è particolarmente efficace se a

precederla c'è già stato un contatto empatico con la controparte. Ciò stabilisce una dinamica di reciprocità che induce l'altro a fare qualcosa per te. Fin dal rapimento di José la reazione iniziale alla domanda di riscatto dei rapitori è stata: «Come pensate che possa riuscirci?», una reazione che non ha mai comportato effetti collaterali negativi.

Una volta stavo lavorando con Kelly, una contabile a cui un cliente, una grande società, doveva un sacco di soldi. Aveva continuato a svolgere il suo lavoro perché credeva di sviluppare un contatto utile, e perché la promessa di un pagamento a breve termine sembrava giustificare una prosecuzione della collaborazione.

Ma a un certo punto Kelly si era trovata talmente indietro con i pagamenti da finire davvero nei pasticci. Non poteva continuare a lavorare avendo soltanto una vaga idea di quando sarebbe stata pagata e d'altro canto era preoccupata dal fatto che se avesse insistito troppo, avrebbe rischiato di non beccare nemmeno un quattrino.

Il mio consiglio è stato di aspettare che quel cliente chiedesse ulteriori servizi, perché se avesse formulato una precisa domanda di pagamento prima di quella evenienza, in caso di rifiuto sarebbe stata vulnerabile.

Per fortuna di Kelly, non c'è voluto molto prima che il cliente chiamasse proponendole un lavoro. Dopo aver ascoltato la sua richiesta, Kelly ha formulato con la dovuta calma la sua domanda «Come»:

«Vorrei potervi aiutare», gli ha spiegato, «ma come pensate che possa farcela?»

Così facendo, aveva sottolineato la sua disponibilità a continuare il lavoro, chiedendo nel contempo aiuto per essere nelle condizioni di poter ottemperare all'incarico; a quel punto quegli scrocconi non avrebbero avuto altra scelta: dovevano considerare le sue necessità prima di ogni altra cosa.

Ed è stata puntualmente pagata.

Oltre a consistere in un gentile «no», l'altro beneficio della domanda «Come» risiede nel forzare la controparte a prendere in considerazione e a spiegare in che modo un certo accordo possa essere concluso. Un accordo che non giunge a buon fine non vale nulla, e l'incapacità di concludere gli accordi è il cancro che consuma i propri profitti.

Se riuscite a fare in modo che la controparte articoli la realizzazione dell'accordo nelle sue stesse parole, le vostre domande «Come» ben calibrate riusciranno a convincerla che la soluzione finale è una *sua* idea. E

ciò è davvero fondamentale! Quando sono convinti che si tratti di una loro idea, gli altri fanno ogni sforzo possibile per implementare una soluzione. Ecco perché spesso la negoziazione è stata definita «l'arte di convincere gli altri a fare a modo tuo».

Sono due le domande chiave che potete porre per spingere la controparte a pensare che stia concretizzando il successo a modo *suo*: «Come possiamo sapere che siamo sulla buona strada?» e «Come possiamo raddrizzare la faccenda se ci troviamo fuori strada?» Una volta ottenuta la risposta, basterà riassumerla fino a ottenere un: «È vero». A quel punto potrete essere certi che l'accordo è concluso.

Ma c'è un rovescio della medaglia: ci sono due segnali rivelatori che lasciano pensare che la controparte *non sia affatto* convinta che l'idea sia sua. Come già sottolineato, quando qualcuno vi dice: «Hai ragione», spesso è un indizio che non è interessata a investire in ciò che viene discusso. E se, quando spingete per la concretizzazione dell'accordo, vi sentite rispondere con un «Ci proverò», dovrebbe venirvi un brutto presentimento, perché con ogni probabilità ciò significa: «Questo piano è destinato a fallire».

Se vi sentite dire qualcosa del genere, tuffatevi immediatamente in una serie di domande calibrate del genere «Come», finché non giungerete a definire i termini di un accordo effettivo trovando conferma nella voce della controparte. Controbattete a ciò che ha vi appena detto riassumendolo, fino a che non viene suggellato dalle paroline magiche: «Va bene/è vero».

Fate in modo che l'altro sperimenti la vittoria. Lasciategli pensare che l'accordo sia stata una sua idea. Tenete a freno il vostro ego e ricordate: senza un «come», un «sì» non vale nulla. Quindi continuate a chiedere «Come?» fino a successo ottenuto.

Influenzare le altre parti in causa

Alcune settimane dopo il felice ritorno di José negli Stati Uniti, gli ho fatto visita dove viveva la sua famiglia, fuori città, a nord di New York.

Ovviamente il fatto che José fosse riuscito a fuggire era fantastico, ma dal canto mio continuavo a essere preoccupato da un pensiero persistente: la mia nuova strategia aveva fallito? Certo, José era tornato a casa sano e salvo, ma non perché avevamo negoziato la sua liberazione. Mi preoccupavo del fatto che la nostra vittoria avesse a che fare più con la mera fortuna che con la nostra brillante strategia.

Dopo aver ricevuto il caloroso benvenuto di Julie e dei suoi genitori, José e io ci siamo seduti di fronte a una bella tazza di caffè. Ero andato fin lassù per stendere quello che la CNU definiva un «rapporto sulla liberazione degli ostaggi». Ero alla ricerca di una più profonda comprensione, così da poter fornire consigli migliori alle persone che si trovano a rischio di rapimento su come sopravvivere, non solo fisicamente ma anche psicologicamente. Inoltre non vedevo l'ora di scoprire i retroscena di quanto era accaduto, perché, come già detto, avevo l'impressione che la mia strategia non avesse funzionato.

Infine abbiamo cominciato a parlare dell'uso delle domande calibrate.

«Sai cosa?» mi disse José. «La cosa più pazzesca è che il loro negoziatore sarebbe dovuto rimanere in città per giungere a un accordo, ma poiché Julie continuava a porgli tutte quelle domande, a cui non sapeva bene cosa rispondere, continuava ad andare e venire dalla città alla giungla. Poi si riuniva con gli altri e a quel punto cominciavano lunghe discussioni su come ribattere. A un certo punto avevano persino pensato di portarmi giù in città e di mettermi in contatto diretto con Julie, visto che continuava a chiedere come poteva essere certa che stessi bene.»

Allora ho capito che avevamo giocato la carta migliore. Si trattava dell'esatto opposto del caso Burnham, nel corso del quale il nostro negoziatore aveva raggiunto l'accordo con uno dei malviventi, e poi gli altri avevano accettato quell'offerta di 300.000 dollari per poi dire: «No, non va bene». Obbligare la controparte a lavorare così a fondo, costringendola a un

bel po’ di coordinazione interna, in modo che si arrivasse al raggiungimento dei nostri obiettivi, rappresentava un successo senza precedenti.

La nostra strategia di negoziazione in Ecuador aveva funzionato non solo perché le domande calibrate avevano contribuito a plasmare l’ambiente che aveva favorito la fuga di José, ma anche perché avevamo fatto in modo che tutti i rapitori – le nostre controparti – fossero sulla stessa lunghezza d’onda.

È vero, alcuni rapitori – così come alcuni uomini d’affari – preferiscono lavorare da soli. Tuttavia, nella maggior parte dei casi, ci sono quasi sempre altre parti in causa, persone che possono contribuire a stringere un accordo come a farlo saltare. Se vuoi davvero giungere a un «sì» *e* fare in modo che l’accordo si concretizzi, devi scoprire come influenzare i singoli individui.

Quando l’attuazione di un accordo dipende da un gruppo di persone, il supporto di quel gruppo ha un ruolo chiave. Devi sempre identificare e portare alla luce le loro motivazioni, anche se non sei riuscito a identificare con precisione ogni singolo individuo facente parte della squadra della controparte. Ciò può comportare il semplice uso di alcune domande calibrate come: «In che modo tutto ciò influenza il resto della tua banda?»; oppure: «Quelli con cui non sto parlando al telefono che ne pensano?»; o ancora, più semplicemente: «Quali sono le principali sfide che i tuoi colleghi identificano in questo contesto?»

Il grosso della questione, ciò che intendo sottolineare, è che in ogni negoziazione occorre esplorare l’intera situazione.

Quando ci sono altre persone che vengono influenzate da ciò che viene negoziato, e che possono in seguito esercitare i loro diritti o il loro potere, sarebbe stupido limitarsi a considerare solo gli interessi di chi siede al tavolo della negoziazione. Occorre essere consapevoli delle altre «parti in causa», ovvero dei giocatori «di seconda fascia», di quelle parti che non sono direttamente implicate ma che possono contribuire a implementare gli accordi che approvano e bloccare quelli che non gradiscono. Sebbene, quando vi state rivolgendo a un CEO, si possa avere la tendenza a trascurarle, ci potrebbero pur sempre essere persone che gli bisbigliano qualcosa all’orecchio. In fin dei conti, quelli che fanno saltare gli accordi sono spesso molto più importanti di quelli che li stringono.

Torniamo all’episodio della rivolta in prigione: l’accordo era andato quasi all’aria perché una semplice comparsa, per giunta uno dei nostri, non era sulla giusta lunghezza d’onda. In Ecuador era proprio ciò che avevamo

evitato grazie alle domande calibrate, ed era quello il motivo per cui il caso di José si era risolto brillantemente.

Ma occorre ricordarselo, basta una semplice pedina fuori posto per far saltare un accordo.

Alcuni anni dopo, quando ero già consulente privato, avrei perso di vista l'importanza di contemplare e influenzare la negoziazione sotterranea che ha luogo tra le altre parti in causa, finendo per pagarne duramente il prezzo.

Stavamo chiudendo un affare con una grande società della Florida che ci aveva chiesto un training di negoziazione per uno dei suoi reparti. Avevamo passato un bel po' di tempo al telefono con il CEO e con il responsabile delle risorse umane, che si erano dimostrati entrambi favorevoli alla nostra offerta. Eravamo euforici: avevamo ottenuto una totale approvazione dai responsabili delle decisioni, stringendo un accordo estremamente lucrativo.

E poi, mentre stavamo semplicemente occupandoci delle clausole, tutto è andato a monte.

Cos'era successo? Il responsabile del reparto per cui avremmo dovuto svolgere l'addestramento aveva rifiutato l'accordo. Forse quel tizio si era sentito minacciato, considerato in poco conto o comunque si era in qualche altro modo risentito all'idea che lui e i suoi uomini «avessero bisogno» di una qualche formazione. Una percentuale sorprendentemente alta di negoziazioni dipende da qualcosa di ben diverso dai dollari e dai centesimi, e spesso ci si trova a fare i conti con aspetti ben diversi, come l'autostima, lo status e altre questioni non finanziarie. Non sapremo mai cosa successe quella volta.

Fatto sta che non c'eravamo preoccupati di quei dettagli, finché non era ormai troppo tardi, perché eravamo convinti di essere in contatto telefonico con le sole persone da cui dipendeva la decisione.

Ci saremmo potuti evitare quel fiasco se avessimo semplicemente posto alcune domande calibrate del genere: «In che modo tutto ciò influenza le parti in causa? Il resto della squadra è sulla stessa lunghezza d'onda? Come possiamo essere certi di far arrivare il messaggio corretto alle persone giuste? Siamo certi che i manager implicati nella formazione siano pienamente d'accordo?»

Sarebbe bastato porre una di queste domande perché il CEO e il responsabile delle risorse umane si consultassero con quel tizio, anche

soltanto implicandolo in una conversazione, e ci saremmo risparmiati un sacco di guai.

Scoprire i bugiardi, gestire gli idioti e incantare tutti gli altri

In quanto negoziatori, si finisce sempre per fare i conti con tizi che mentono spudoratamente o che cercano di metterti sotto pressione per chiudere un affare. Gli idioti aggressivi e i bugiardi seriali fanno parte del gioco, si tratta di individui con cui prima o poi si deve inevitabilmente fare i conti.

Tuttavia imparare a gestire le aggressioni e a identificare le menzogne è soltanto un aspetto di una questione molto più ampia; con ciò intendo dire che bisogna imparare a individuare e interpretare i benché minimi risvolti della comunicazione – sia verbale sia non verbale – che rivelano lo stato mentale delle controparti.

I negoziatori veramente in gamba sono consapevoli di tutti gli aspetti della comunicazione, verbale, paraverbale (come le parole vengono pronunciate) e non verbale, che pervadono le negoziazioni e le dinamiche di gruppo. E sanno come sfruttare tali sottigliezze a loro vantaggio. Nel presentare le diverse opzioni, persino la sostituzione di una singola parola – per esempio usare un «non perdere» invece di «mantenere» – può influenzare inconsciamente le scelte consapevoli della controparte.

In questo capitolo voglio parlarvi degli strumenti di cui avete bisogno per identificare i bugiardi, gestire gli idioti e incantare tutti gli altri. Ovviamente, le domande calibrate sono uno degli strumenti a vostra disposizione – forse il più importante – ma ce ne sono molti altri.

Alastair Onglingswan risiedeva nelle Filippine quando, una sera del 2004, chiamò un taxi per tornare a casa dopo essere stato al centro commerciale Greenhills di Manila.

Si addormentò e si risvegliò in catene.

Per sua grande sfortuna, il taxista aveva una seconda attività di rapitore. Teneva nel cruscotto una bottiglia di etere e, quando un possibile bersaglio si addormentava, lo drogava, lo imprigionava e chiedeva un riscatto.

Nel giro di poche ore il rapitore si servì del telefono di Alastair per contattare la sua fidanzata a New York. Chiese un pagamento quotidiano per «occuparsi» di Alastair mentre faceva ricerche sulle ricchezze della famiglia.

«Se non paghi non c’è problema», le disse, «perché posso sempre vendere i suoi organi in Arabia Saudita».

Nel giro di ventiquattr’ore ero già stato incaricato di condurre la negoziazione dalla nostra sede operativa di Quantico. La fidanzata di Alastair era troppo nervosa per gestire le negoziazioni da parte della famiglia e sua madre, che viveva nelle Filippine, era semplicemente disposta ad accogliere qualsiasi richiesta del rapitore.

Ma Aaron, il fratello di Alastair che viveva a Manila, era un tipo ben diverso: sapeva *cosa vuol dire* negoziare, ed era ben consapevole del fatto che Alastair avrebbe potuto rimetterci la vita. Questo fatto l’avrebbe trasformato in un negoziatore migliore e più efficace. Aaron e io stabilimmo un contatto telefonico permanente, e io divenni il suo guru dall’altra parte del mondo.

Analizzando i commenti e le richieste del rapitore, mi resi conto che era esperto e paziente. Quale pegno delle sue intenzioni, si offrì di tagliare un orecchio di Alastair e inviarlo alla famiglia assieme a un video in cui documentava l’intera operazione.

La domanda di un riscatto quotidiano era chiaramente uno stratagemma per sottrarre alla famiglia il massimo quantitativo di denaro possibile e riuscire a stabilire nel contempo una stima delle loro ricchezze complessive. Dovevamo immaginare con chi avevamo a che fare: si trattava di un rapitore solitario o di un membro di un gruppo? Aveva già in mente di uccidere Alastair, oppure no? E dovevamo necessariamente riuscirci prima che la famiglia andasse in rovina. Ecco perché ci proponevamo di stabilire con quel rapitore una negoziazione protratta: dovevamo necessariamente rallentare il processo.

Dalla mia base di Quantico, fornii ad Aaron tutte le domande calibrate di cui poteva aver bisogno. Lo istruii affinché continuasse a bersagliare quel delinquente di «Come?», «Come pensi possa…?», «Come facciamo a sapere…?», «Come possiamo…?», sempre tenendo conto che a trattare quel genere di sbandati con deferenza c’è solo da guadagnarci, perché consente di essere estremamente assertivi – e dire «no» – nascondendo le proprie mosse.

«Come facciamo a essere certi che se ti paghiamo non farai del male ad Alastair?», chiese Aaron a un certo punto.

Nell’arte marziale cinese del tai chi, l’obiettivo è rivolgere l’aggressività dell’avversario contro lui stesso, trasformando il suo attacco nello

strumento con cui sconfiggerlo. Fu proprio quello l'approccio che intraprendemmo con il rapitore di Alastair: volevamo assorbire le sue minacce fino a stremarlo. Facemmo in modo che persino programmare una chiamata con noi fosse una faccenda complessa, ritardando il più possibile le risposte via email.

Grazie a tutte quelle tattiche, riuscimmo pian piano ad avere il sopravvento garantendogli l'illusione del controllo. Il rapitore pensava a risolvere i problemi che Aaron gli poneva, mentre noi, dal canto nostro, continuavamo a studiarlo e a fargli perdere tempo. Vedete, è sempre meglio non alimentare un'aggressività come quella mostrata dal rapitore di Alastair; la strategia migliore consiste nel servirsi di domande «Che cosa» e «Come», per evitare di fare offerte o essere costretti a modificare la propria posizione in corso di negoziazione. Potremmo definirlo uno «schiva e colpisci».

Infine, dopo alcuni giorni passati a patteggiare circa il riscatto quotidiano, Aaron riuscì a far scendere il suo rapitore a un prezzo simbolico e acconsentì a depositare parte dei soldi sul suo conto bancario. Dopo quel pagamento parziale, Aaron giunse al modo perfetto di confrontarsi senza scontrarsi con il tassista, con una domanda calibrata «Quando/Che cosa».

«Che cosa accadrà, quando non avremo più soldi?», gli chiese Aaron.

Il rapitore fece una pausa, infine rispose: «Andrà tutto bene».

Sì! Eccolo!

Senza nemmeno rendersi conto dell'accordo che aveva appena concluso, il nostro killer aveva promesso che non avrebbe fatto del male ad Alastair. Una serie ripetuta di «Che cosa» e «Come» può essere d'aiuto nell'avere la meglio sulle tattiche aggressive di una controparte manipolatrice.

Come si può dedurre da quell'ultimo scambio di battute, le chiacchierate protratte tra Aaron e il rapitore avevano quasi trasformato Aaron in un amico. Col passare del tempo, il rapitore non fece nemmeno più caso al tempo che passava al telefono con il suo nuovo «amico». Infine, gli investigatori delle forze di polizia filippine riuscirono a localizzare la chiamata e fecero irruzione nell'abitazione. Il rapitore e Alastair non c'erano, ma era presente la moglie del tassista, che riferì alla polizia di un'altra casa di loro proprietà. Gli agenti si precipitarono là, liberarono Alastair e arrestarono il rapitore.

Ci sono molte altre tattiche, strumenti e metodi per servirsi delle forme di comunicazione verbali e non verbali più sottili, così da comprendere e modificare gli stati mentali della controparte. Mentre mi accingo a descriverne qualcuno, vorrei raccomandarvi di darvi il tempo necessario per interiorizzarli tutti quanti. Si tratta proprio del genere di strumenti che possono aiutare i più acuti negoziatori a fare centro.

La regola del 7-38-55%

Attraverso due celebri ricerche su ciò che può piacerci o non piacerci di qualcuno,[1] il professor Albert Mehrabian, docente di psicologia presso la UCLA, è giunto alla formula 7-38-55. Ciò equivale a dire che soltanto il 7% di un messaggio è basato sulle parole, il 38% deriva dal tono della voce e il 55% dal linguaggio del corpo e dal viso dell'oratore.

Per quanto tali cifre facciano riferimento a situazioni in cui ci stiamo facendo un'idea di una persona, tali rapporti si dimostrano utili anche per i negoziatori. Come se ne deduce, il linguaggio del corpo e il tono della voce – e non le parole – costituiscono i più importanti strumenti di giudizio. È proprio per tale motivo che spesso mi faccio lunghe trasvolate per incontrare qualcuno di persona, anche quando molto di ciò che ho da dire potrebbe essere semplicemente pronunciato al telefono.

Quindi, come servirsi di questa regola? Innanzitutto, prestate grande attenzione al tono della voce e al linguaggio del corpo, così da accertarvi che corrispondano perfettamente al significato letterale delle parole. Se non c'è armonia, è possibile che la persona che vi sta parlando stia mentendo, o perlomeno non sia convinta delle sue parole.

Quando il tono della voce o il linguaggio del corpo della controparte non è in armonia con il significato delle parole pronunciate, servitevi delle etichette per scoprire da dove origina tale incongruenza.

Ecco un esempio:

Voi: «Quindi siamo d'accordo?»

L'altro: «Sì…»

Voi: «Ho sentito un 'sì' ma nel tono della tua voce c'era una certa esitazione».

L'altro: «Oh, non è niente di che!»

Voi: «No, è importante, voglio essere certo che tutto vada bene».

L'altro: «Grazie, lo apprezzo molto».

In tal modo vi accertate che l'accordo raggiunto venga attuato senza sorprese. Inoltre la vostra controparte ve ne sarà grata. Aver riconosciuto quella lieve incongruenza, e averla affrontata con un'etichetta, li ha fatti

sentire rispettati. Di conseguenza, relazione e fiducia acquisiscono maggior valore.

La regola del tre

Sono certo che almeno una volta nella vita siate stati implicati in una negoziazione in cui avete ottenuto un «sì» che successivamente si è trasformato in «no». Forse la controparte stava mentendo, oppure si trattava semplicemente di una pia illusione. Comunque sia, è un'esperienza tutt'altro che insolita.

Ciò accade perché in realtà ci sono tre generi di «sì»: di Impegno, di Conferma e Simulato.

Come abbiamo visto nel capitolo 5, un'infinità di venditori aggressivi cercano di intrappolare i clienti in modo che pronuncino un «sì» che sia di impegno, cosicché molte persone sono diventate molto brave nel pronunciare un «sì» simulato.

Uno dei grandi strumenti per evitare tale trappola è proprio la «regola del tre».

La regola del tre consiste semplicemente nel fare in modo che la controparte acconsenta alla stessa cosa per tre volte nell'ambito della stessa conversazione. Ciò triplica la forza di qualsiasi dinamica stiate cercando di instaurare in quel preciso istante. In tal modo mettete in luce i problemi prima che si manifestino; infatti è veramente difficile mentire ripetutamente o affidarsi più volte a una convinzione fittizia.

Quando ho cominciato a servirmi di questo strumento, la mia principale preoccupazione era evitare di sembrare un disco rotto, o di sembrare troppo aggressivo.

Come ho potuto imparare, il trucco consiste nel variare la propria tattica.

La prima volta che la controparte acconsente a qualcosa o si impegna è la numero 1. Per la n. 2 ci si può limitare a etichettare o riassumere quanto è stato appena ascoltato, così da ottenere come risposta un «è vero». E la n. 3 potrebbe essere una domanda calibrata del tipo «Come» o «Che cosa», relativa all'attuazione dell'accordo, e tale da spiegare in che cosa si concretizza il successo, per esempio: «Come facciamo se finiamo fuori strada?»

Oppure i tre punti potrebbero essere riassunti in una stessa domanda calibrata, formulata in tre modi diversi, del genere: «Qual è la più grande

sfida che hai mai affrontato? Con che cosa abbiamo a che fare in questo contesto? Quale ci sembra essere l'ostacolo più difficile da aggirare?»

Comunque sia, ribadire la stessa affermazione tre volte rivela qualsiasi forma di falsità o di incongruenza tra le parole e il linguaggio del corpo, come menzionato poco prima. Quindi, la prossima volta che vi capita di dover appurare la veridicità e l'impegno della controparte, provate questo strumento.

L’effetto Pinocchio

Nel caso di Pinocchio, il famoso personaggio di Carlo Collodi, era facile scoprire quando mentiva: bastava osservare il suo naso.

Collodi non era poi così lontano dalla realtà: quando mentono, molte persone palesano segnali eloquenti. Non si tratta di un naso che s’allunga, ma quasi!

In una sua ricerca sulle componenti della menzogna,[2] il professor Deepak Malhotra della Harvard Business School ha scoperto, insieme ad altri colleghi, che, di norma, chi mente utilizza molte più parole di chi dice la verità e si serve con maggior frequenza dei pronomi di terza persona. Costoro cominciano a parlare di ipotetici *lui*, *lei*, *uno*, *gli altri*, *loro*, sostituendoli al pronome *io*, così da interporre una certa distanza tra loro stessi e le menzogne.

Inoltre Malhotra e i suoi hanno potuto constatare come i bugiardi tendano a servirsi di frasi più complesse, nel tentativo di avere la meglio su una controparte sospettosa. È proprio ciò che intendeva W. C. Field quando parlava di sbalordire qualcuno sommergendolo di stupidaggini. I ricercatori hanno chiamato questo insieme di elementi «effetto Pinocchio» perché, proprio come il naso di Pinocchio, il numero di parole utilizzate cresce via via che si mente. Le persone che mentono sono comprensibilmente più preoccupate di farsi credere, e quindi ce la mettono tutta – esagerando – per essere credibili.

Attenzione a come la controparte usa i pronomi

L’uso dei pronomi da parte della controparte può indicare la loro reale importanza nell’ambito della decisione, nonché il livello di coinvolgimento di terze persone nella contrattazione. Più la controparte è innamorata di pronomi come «io», «me» e «mio» meno è importante.

Al contrario, minore è la frequenza con cui gli esce dalla bocca un pronome di prima persona, più è importante. Proprio come dimostrato della ricerca di Malhotra, in cui il bugiardo prende le distanze dalla propria bugia, i più acuti negoziatori non vorranno essere messi all’angolo, quindi onde evitare di trovarsi inchiodati preferiranno sempre rimettersi a terzi, lontani dal tavolo di negoziazione.

Il nostro tassista delle Filippine, quello che aveva rapito Alastair Onglingswan, all’inizio delle trattative si serviva così rigorosamente del «noi» e del «loro», che ci eravamo convinti che si trattasse del leader di una banda. Non ho saputo fino a che punto fosse letteralmente così fino alla liberazione dell’ostaggio. Nel caso della rapina alla Chase Manhattan Bank di cui ho parlato nel capitolo 2, il rapinatore Chris Watts faceva continuamente riferimento a quanto fossero pericolosi gli «altri» e quanta poca influenza avesse su di loro: tutte menzogne.

Lo sconto Chris

Tutti sottolineano l'importanza di ricordare e utilizzare il nome della controparte nell'ambito di una negoziazione (senza *abusarne*). È vero, è importante. Ma è anche vero che spesso le persone si stancano di sentir ripetere il loro nome in modo martellante. Il venditore untuoso che cerca di farvi pronunciare un «sì» non smetterà mai di intercalare il vostro nome nella sua cantilena.

Ciò che vi propongo è invece di passare a un approccio diverso, e servirvi del vostro stesso nome. È così che ottengo quello che chiamo lo «sconto Chris».

Proprio come servirsi del nome di Alastair con il suo rapitore aveva fatto in modo che tornasse a considerare il suo ostaggio un essere umano, e quindi rendesse meno probabile che gli facesse del male, ricorrere al proprio nome provoca una dinamica di «empatia forzata». Obbliga la controparte a vedervi come una persona.

Qualche anno fa mi trovavo in un bar del Kansas in compagnia di altri negoziatori dell'FBI. Il locale era stracolmo, ma a un certo punto vidi una sedia vuota. Mi avvicinai e feci per sedermi, quando il tipo che se ne stava lì accanto mi disse: «Non provarci nemmeno!»

«Perché?» feci io; risposta: «Perché altrimenti ti spacco il culo».

Era un tipo grande e grosso, e già ubriaco, ma sapete, essendo negoziatore di ostaggi da una vita sono abituato a gravitare intorno a situazioni tese che richiedono una mediazione, come una falena verso la fiamma.

Allungai la mano per stringere la sua e gli dissi: «Mi chiamo Chris».

Il tizio si bloccò all'istante, e nel frattempo i miei colleghi dell'FBI si fecero sotto, con grandi pacche sulle spalle, offrendogli da bere. Venne fuori che era un veterano del Vietnam che viveva un momento particolarmente difficile. Era in un bar pieno zeppo di gente che sembrava voler far festa, e l'unica cosa che gli era venuta in mente era stata di attaccar briga. Ma non appena divenni il suo «Chris», la situazione prese una piega diversa.

Ora trasferiamo la stessa mentalità nel contesto di una negoziazione commerciale. Alcuni mesi dopo quell'esperienza nel Kansas, mi trovavo in

un centro commerciale e avevo scelto alcune camicie in uno dei negozi. Arrivato al bancone, la giovane commessa mi chiese se intendevo entrare a far parte del loro programma fedeltà.

Le chiesi se associandomi avrei avuto uno sconto, ma mi rispose di no.

Così decisi di affrontare la faccenda in modo diverso. Con fare amichevole le dissi: «Piacere, mi chiamo Chris. Dunque qual è lo sconto per Chris?»

Diede un'occhiata alla cassa, poi mi guardò negli occhi, quindi si fece una risatina.

«Devo chiedere alla mia responsabile, Kathy», disse rivolgendosi alla donna che le stava vicino. Kathy, che aveva sentito il nostro scambio di battute, rispose: «Il massimo che posso fare è il 10%».

Rendetevi umani. Servitevi del vostro nome per presentarvi, pronunciandolo in modo divertente, amichevole. Fate in modo che anche l'altro possa godersi l'interazione. E quindi approfittate del prezzo speciale a voi riservato!

Portare la controparte a negoziare al ribasso

Come abbiamo visto fare ad Aaron e Julie con i rapitori, il miglior modo per ridurre le pretese della controparte consiste nel dirle di no servendosi delle domande «Come». Questi modi indiretti di dire di no non faranno chiudere la controparte a riccio come accadrebbe con una negazione brusca e sgradevole. In realtà tale genere di risposte suonerà come una controproposta, a cui spesso la controparte risponderà con un'offerta al ribasso.

Abbiamo scoperto che prima di pronunciare il proprio «no» si può esprimerlo in quattro modi diversi.

Il primo di questi «no» lo conoscete già: «Come pensi possa riuscirci?»

È un messaggio che deve essere trasmesso in modo rispettoso, cosicché si trasformi in una richiesta d'aiuto. Se comunicato adeguatamente, invita la controparte a partecipare al vostro dilemma e a risolverlo con un'offerta migliore.

Un secondo modo di dire di no consiste in un'elegante versione di: «La sua offerta è molto generosa, ma mi dispiace, non posso accettarla».

Con questa risposta collaudata si evita di fare una controfferta, e inoltre il ricorso all'aggettivo «generoso» invita la controparte ad adeguarsi al termine. Quel «mi dispiace» addolcisce il no sottinteso e produce empatia (potete tranquillamente ignorare i cosiddetti esperti di negoziazione che dicono che le scuse sono sempre segno di debolezza).

Poi potete servirvi di qualcosa del genere: «Mi dispiace, ma temo proprio di non poterlo fare». È una dichiarazione un po' più diretta, e quel «non poterlo fare» serve a due buoni scopi: esprimendo l'impossibilità di uniformarsi alla richiesta, può far scattare l'empatia nei vostri confronti.

«Mi dispiace, ma è proprio no» è la versione più succinta dei quattro «no». Se pronunciata gentilmente, non sembra neppure negativa.

E ovviamente, se siete costretti a continuare sulla stessa linea, un chiaro e netto «no» rappresenta l'ultima e più diretta delle risposte. Dovrebbe essere pronunciato con un tono basso e riguardoso; non deve essere un: «No!» pronunciato in modo arrabbiato.

Jesus Bueno, uno dei miei studenti, tempo fa mi ha scritto per raccontarmi una bella storia su come l'uso dei diversi tipi di «no» avesse aiutato suo fratello Joaquin a risolvere un'intricata questione d'affari.

Suo fratello e due suoi amici avevano acquistato la licenza per la coltivazione e la vendita di cannabis nella Spagna settentrionale, dove la coltivazione di marijuana per uso personale è legale. Joaquin e il suo partner Bruno avevano entrambi investito nell'affare 20.000 euro, per una percentuale del 46% (un terzo socio di minoranza aveva investito 3500 euro, pari all'8%).

Sin dall'inizio il rapporto tra Joaquin e Bruno si era mostrato travagliato. Joaquin si era rivelato un eccellente venditore, mentre Bruno era più che altro un contabile. Anche il socio di minoranza era un eccellente venditore, e lui e Joaquin pensavano che aumentare le vendite fosse una strategia vincente. Ciò significava offrire i prodotti a prezzi scontati sia ai clienti abituali sia per gli ordini più importanti, cosa su cui Bruno si trovava in disaccordo. Anche la loro idea di investire nel lancio di un sito web e aggiornare l'inventario era malvista da Bruno.

Poi la moglie di Bruno cominciò a rappresentare un problema, perché prese a criticare Joaquin, che a suo parere non doveva spendere così tanto per l'espansione del commercio, quanto piuttosto aumentare i profitti. Un giorno, mentre riordinava il registro degli acquisti, Joaquin si accorse che alcuni dei prodotti che avevano ordinato non erano stati messi sugli scaffali del negozio. Cominciò a fare una ricerca online e con sua grande sorpresa scoprì un negozio su eBay con lo stesso nome della moglie di Bruno, in cui si vendevano i prodotti mancanti.

Da questa scoperta scaturì una furiosa litigata tra Bruno e Joaquin, che rovinò il loro rapporto. Nell'impeto del momento, Bruno disse a Joaquin che era pronto a vendere la sua quota, perché gli sembrava che la piega che avevano preso gli affari fosse troppo rischiosa. E fu a quel punto che Joaquin si consultò con suo fratello, il mio studente Jesus.

Poiché ritenevano che Bruno volesse vendere soprattutto a causa dell'insistenza della moglie, Jesus aiutò Joaquin a strutturare un messaggio empatico che voleva riassumere il seguente concetto: «Sembrerebbe che tua moglie ti stia mettendo sotto pressione». Lo stesso Joaquin si trovava nel bel mezzo di un divorzio, quindi i due fratelli decisero di servirsi di quella situazione per preparare un'ammissione di colpa, del genere «So che pensi

che io non mi preoccupi dei costi e dei guadagni della società», così da dissipare l'energia negativa e far parlare Bruno.

Funzionò a meraviglia: Bruno fu immediatamente d'accordo con quell'ammissione e cominciò a spiegare perché pensava che Joaquin non badasse a sufficienza alle spese. Bruno inoltre sottolineò come lui non avesse qualcuno che lo sostenesse (Joaquin aveva potuto avviare la società grazie a un prestito della madre). Joaquin si servì del mirroring per fare in modo che Bruno continuasse a parlare, e così avvenne.

Infine Joaquin gli disse: «So come possa farti sentire la pressione a cui ti sottopone tua moglie; vedi, anch'io sono in difficoltà: sto affrontando un divorzio e ciò mi toglie un sacco d'energia». A quel punto Bruno attaccò una sfuriata di dieci minuti proprio contro sua moglie, e rivelò un'informazione preziosa. La donna era estremamente seccata perché la banca che aveva prestato alla coppia i 20.000 euro aveva rivisto le condizioni e aveva offerto due opzioni: o rimborsare l'intero prestito o pagare un tasso d'interesse molto più elevato.

Tombola!

Dopo averlo saputo, Joaquin e Jesus si consultarono e decisero che Joaquin avrebbe ragionevolmente potuto pagare una somma appena superiore a quel prestito, anche tenuto conto che Bruno aveva già riscosso 14.000 euro di stipendio. La lettera della banca l'aveva messo in una posizione difficile, e Joaquin pensava di poter lanciare un'offerta bassa, perché non c'erano altri a cui Bruno avrebbe potuto vendere la sua quota.

I due fratelli decisero che il numero magico sarebbe stato 23.000 euro, di cui 11.000 versati subito e i rimanenti 12.000 a un anno di distanza.

Ma poi le cose non andarono per il verso giusto.

Invece di aspettare che Bruno pronunciasse una cifra, Joaquin anticipò i tempi e rivelò la sua intera offerta, spiegando a Bruno che la trovava «molto equa». Bene, se proprio volete dissuadere e innervosire la vostra controparte, non c'è niente di meglio che implicare che se si trovasse in disaccordo con voi si comporterebbe in modo *iniquo*.

Il seguito della storia ne è una chiara dimostrazione.

Bruno riattaccò rabbiosamente il telefono e due giorni dopo Joaquin ricevette un'email da un tipo che si dichiarava rappresentante di Bruno, e che formulava così le sue richieste: voleva in totale 30.812 euro, di cui 20.000 per il prestito, 4000 di salario, 6230 di diritti e 582 di interesse.

Cifre non tonde che sembravano immutabili nella loro specificità. Niente da dire: quel tipo era un professionista.

Jesus spiegò a Joaquin che aveva combinato un bel casino. Fortunatamente sapevano entrambi che Bruno aveva un disperato bisogno di vendere. E così decisero di usare la strategia graduale dei «no», così da portare Bruno a fare una controfferta. A loro parere la peggiore delle ipotesi era che Bruno cambiasse idea, e le cose continuassero ad andare avanti come prima. Era un rischio che dovevano correre.

Ecco come consegnarono il primo messaggio «no»:

L'offerta che mi ha fatto è molto equa e di certo vorrei poter essere nelle condizioni di accettarla. Bruno ha lavorato molto sodo in quest'affare, e merita di essere compensato adeguatamente. Mi dispiace molto, ma le auguro buona fortuna.

Avete notato come in questa controproposta non venga mai pronunciata la parola no, malgrado il rifiuto sia sottinteso, né venga mai menzionata una cifra?

Con gran sorpresa di Joaquin, il giorno seguente ricevettero una seconda email dal consulente di Bruno, in cui il prezzo scendeva a 28.346 euro.

Joaquin e Jesus formularono il loro secondo «no» di cortesia:

Grazie per la sua offerta. Apprezzo molto la sua generosità e lo sconto che mi ha concesso. Vorrei davvero poter pagare questa somma ma, mi creda, in questo preciso momento non posso permettermelo. Come le sarà stato detto, mi trovo nel mezzo di un divorzio e non posso proprio disporre di una somma del genere. Nuovamente, buona fortuna.

Il giorno successivo arrivò un'altra email, di una sola riga, con cui il consulente abbassava ulteriormente il prezzo, fino a 25.000 euro. Joaquin avrebbe voluto accettare, ma Jesus gli spiegò che c'erano ancora altri «no» a loro disposizione. Joaquin s'impuntò ma alla fine cedette.

E qui viene la lezione fondamentale: l'arte di chiudere un accordo consiste nel mantenersi concentrati sulla sua stessa conclusione.

Nel finale di partita ci sono aspetti cruciali, per i quali occorre attingere alla propria disciplina mentale. Non mettetevi a pensare alla partenza dell'ultimo volo, o a come potrebbe essere tornare a casa in anticipo e farvi

una bella partita a golf. Non lasciate che la vostra mente vaghi. Mantenetevi concentrati.

Ed ecco l'ultimo messaggio di Joaquin e Jesus:

Grazie mille per la sua generosa offerta. Lei ha notevolmente ridotto le sue pretese, e io dal canto mio ho fatto del mio meglio per avvicinarmi il più possibile alla sua richiesta. Sfortunatamente nessuno è disposto a prestarmi denaro, neppure mia madre. Ho provato varie strade, ma invano. In definitiva posso offrirle 23.567 euro, sebbene possa pagarne immediatamente solo 15.321,37. Potrò pagare la parte restante tra un anno, ma questo è davvero il massimo che io possa fare. Le auguro la più serena delle decisioni.

Ecco un brillante ricorso a numeri specifici, e un modo esemplare di dire di no senza pronunciarlo mai direttamente, costruendo nel contempo empatia.

E funzionò: nel giro di un'ora l'intermediario aveva accettato la controproposta.

Analizziamola nei dettagli: riuscite a contemplare in che modo la miscela di mirroring e di domande a risposta aperta ha fatto emergere l'informazione relativa ai problemi finanziari di Bruno, e quindi il metodo della serie di «no» ha sfruttato tale situazione di difficoltà? Fare ricorso a questo metodo avrebbe potuto non essere una grande idea, nel caso ci fosse stato un altro acquirente interessato, ma in assenza di terzi è stato un modo brillante per costringere Bruno a negoziare al ribasso.

Lezioni chiave

I negoziatori superstar – degli autentici stregoni – sanno che una negoziazione è un campo da gioco che sta al di sotto delle parole, in cui giungere a un buon accordo implica l'identificazione e la manipolazione di segnali sotto la superficie, sottili e tutt'altro che ovvi. È soltanto visualizzando e modificando tali aspetti sommersi che potete giungere alla migliore delle soluzioni ed essere certi che verrà messa in atto.

Quando ricorrete ai seguenti strumenti, ricordate il concetto principale che abbiamo esaminato in questo capitolo, e cioè che senza un «come», un «sì» non serve a nulla. Chiedere «come», sapere «come» e definire «come» è parte integrante dell'arsenale del negoziatore. Se mancasse di tali strumenti sarebbe indifeso.

- Ponete domande calibrate che prevedano il «come», ancora e ancora. Chiedere «come» rende precario l'equilibrio di una controparte che è comunque costretta a restare in gioco. Rispondere alle vostre domande le darà l'illusione del controllo. Inoltre la spingerà a tener conto dei vostri problemi nell'elaborare le sue richieste.
- Servitevi di domande «come» per plasmare l'ambiente della negoziazione. Potete riuscirci servendovi della domanda: «Come pensi possa farlo?», un modo più gentile per dire di no. Ciò spingerà impercettibilmente la controparte a cercare altre soluzioni, le *vostre* soluzioni. E molto spesso la costringerà a negoziare al ribasso.
- Non limitatevi a prestare attenzione alle persone con cui state negoziando direttamente; cercate di identificare sempre le motivazioni delle «terze parti». Potete farlo chiedendo in che modo un certo accordo potrà influenzare le altre persone e qual è il loro livello di coinvolgimento.
- Seguite la regola del 7-38-55%, prestando grande attenzione al tono della voce e al linguaggio del corpo. Eventuali incongruenze tra le parole e i segni non verbali dimostrano che la controparte sta mentendo o non è a suo agio con l'accordo raggiunto.
- Quel «sì» è vero o finto? Provate con la regola del tre: servitevi di domande calibrate, riassunti ed etichette di modo che la controparte si

trovi costretta a riaffermare il proprio accordo almeno tre volte. È davvero difficile mentire più volte o ribadire ripetutamente una falsa convinzione.

- L’uso dei pronomi da parte di una certa persona ci svela quale sia la sua vera autorità. Se sentite pronunciare un bel po’ di «io», «me» e «mio», il vero potere decisionale sta probabilmente altrove. Se invece ascoltate un bel po’ di «noi» e «loro», con ogni probabilità state trattando con un negoziatore smaliziato che vuol mantenere aperte tutte le sue opzioni.
- Ricorrete al vostro nome proprio per trasformarvi in una vera persona agli occhi della controparte, fino a ottenere il vostro sconto personale. Il senso dell’umorismo e l’umanità sono i mezzi più efficaci per rompere il ghiaccio e rimuovere gli ostacoli.

CAPITOLO 9

LA DURA ARTE DELLA CONTRATTAZIONE

Alcuni anni fa mi innamorai di una Toyota 4Runner rossa. Anzi, non era semplicemente «rossa», bensì «Salsa Red Pearl». Sapete, è quella sfumatura di rosso che assume il fuoco quando cova sotto la cenere. Quant'era sexy? Beh, dovevo semplicemente averla; procurarmene una divenne la mia ossessione.

Feci le mie ricerche tra i venditori della zona metropolitana di Washington e mi resi conto che non ero semplicemente ossessionato dall'idea di averne una: la volevo proprio di quel colore, e in quest'area ce n'era soltanto un modello, presso un certo venditore.

Sapete cosa si dice a proposito di fare la spesa: sempre meglio andare al supermercato a stomaco pieno. E io invece ero affamato, molto affamato… Letteralmente innamorato di quell'auto. Così mi sedetti, mi concentrai e decisi la mia strategia.

Raggiunsi il salone nel pomeriggio di un bel venerdì di sole. Presi posto di fronte al venditore, un tipo aitante di nome Stan, e gli dissi quanto era bello quel modello.

Mi offrì il solito sorriso di circostanza – lo tengo in pugno, si disse tra sé e sé – e menzionò il prezzo di listino di «quel bellissimo veicolo»: 36.000 dollari.

Feci cenno di aver capito e torsi le mie labbra. La chiave per cominciare una contrattazione consiste nel far innervosire la controparte, sempre con la massima gentilezza, nel miglior modo possibile. Se ne fossi venuto a capo, avrei avuto buone possibilità di ottenerla al mio prezzo.

«Posso pagare 30.000 dollari», gli dissi. «Glieli do tutti, subito, le firmo subito un bell'assegno. Mi dispiace, ma non posso pagare di più.»

Il venditore fu colto da un leggero fremito, agli angoli della bocca, quasi stesse concentrandosi. Ma tenne duro, e scosse il capo.

«Sono sicuro che lei mi capirà. Non possiamo abbassare il prezzo. Del resto è proprio quello che c'è scritto sul cartello: 36.000 dollari.»

«Come pensa che possa arrivarci?» chiesi con deferenza.

«Beh, sono certo…», disse, facendo una pausa, quasi a dimostrazione di non essere affatto convinto di quella sua risposta. «Sono sicuro che possiamo trovare una qualche forma di finanziamento per quei 36.000».

«Vede», feci io, «è davvero un bel modello. Stupendo. Non riesce a immaginare quanto mi piaccia. E di sicuro vale di più di quello che le sto offrendo, ma vede, è veramente imbarazzante, non riesco ad arrivare a quella somma.»

Stan mi fissò in silenzio, un po' sconcertato. Poi si alzò e andò sul retro per quella che mi sembrò essere un'eternità. Restò via così tanto che tra me e me pensai: «Accidenti! Avrei dovuto cominciare con un'offerta più bassa! Tanto adesso dovrò passarci comunque». Qualsiasi risposta non avesse rappresentato un netto rifiuto alla mia offerta significava che mi trovavo in una posizione di vantaggio.

Stan tornò e mi disse, quasi mi annunciasse l'arrivo di Babbo Natale, che il suo capo aveva convenuto un ritocco del prezzo: 34.000 dollari.

«Wow!», feci io. «È un'offerta davvero generosa e quella è l'auto dei miei sogni… Vorrei davvero poterci arrivare. Vorrei. È così imbarazzante. Semplicemente non posso.»

Stan restò in silenzio e io non abboccai. Lasciai passare quel silenzio. Poi fece un cenno e tornò là dentro.

Riapparve quando sembrava ormai passata un'altra eternità: «Ha vinto! Il mio capo mi ha detto ok per 32.500 dollari». Stan spinse un foglio di carta sul tavolino su cui c'era persino scritto «HAI VINTO», a grandi lettere, con tanto di smiley intorno.

«Oh, grazie mille, è davvero un'offerta generosa, la ringrazio infinitamente. Senza dubbio vale molto di più, quel fantastico fuoristrada», dissi. «Ma vede, non ci arrivo proprio!»

Il venditore si alzò nuovamente di scatto, stavolta senza sorridere, e sempre piuttosto sconcertato. Dopo qualche secondo tornò dal suo manager e io mi appoggiai allo schienale. Sentivo già il sapore della vittoria. Un minuto dopo – stavolta non ci volle un'eternità – tornò e si sedette.

«Va bene, affare fatto», fu tutto ciò che disse.

Due giorni dopo me ne andavo con la mia Toyota 4-Runner color Salsa Red Pearl pagata solo 30.000 dollari.

Dio, quanto amo quell’auto! La guido tuttora!

La maggior parte delle negoziazioni giungono inevitabilmente a un punto in cui lo scambio di battute che ha luogo tra le due parti, inizialmente leggero e informale, si trasforma nel fatidico «venire al sodo». Conoscete quel momento: vi siete serviti del mirroring e delle etichette fino a costruire un certo tipo di rapporto; avete ammesso le vostre colpe, il che ha permesso di far piazza pulita di ogni persistente ostacolo mentale o emotivo, infine avete identificato e riassunto gli interessi e le posizioni in gioco, provocando un «è vero», e ora…

Ora è venuto il momento di contrattare.

Eccolo qui: lo scontro per i soldi, una disagevole danza di offerte e controproposte, che alla maggior parte della gente fa venire i sudori freddi. Se fate parte di questa maggioranza, che considera tale inevitabile momento niente di più che un male necessario, ci sono buone probabilità che stiate per ricevere una bella lezione da quelli che invece hanno imparato ad abbracciarlo completamente.

Non c’è fase di una negoziazione che induca maggiore ansia e un’aggressività priva di un obiettivo preciso come la contrattazione, ed è proprio per tale motivo che si tratta spesso della parte più pasticciata e mal gestita. Nella maggior parte dei casi, è semplicemente una dinamica disagevole. Anche se abbiamo progettato tutto quanto a puntino, quando viene il momento di scambiarsi i prezzi ci ritroviamo esitanti e spaventati.

In questo capitolo spiegherò le tattiche con cui gestire il processo della contrattazione, analizzando il modo in cui le dinamiche psicologiche determinano quale sia la tattica a cui ricorrere e come dovrebbe essere attuata.

Bene, anche se la contrattazione non è proprio ingegneria aerospaziale, d’altro canto non è neppure semplice intuizione o matematica. Per contrattare in modo efficace è necessario rinunciare a tutti i preconcetti che abbiamo sull’argomento e imparare a riconoscere le sottili strategie psicologiche che assumono un’importanza vitale al tavolo della contrattazione. I più bravi in questo campo vedono molto più che semplici offerte, controfferte e mosse di chiusura. Vedono le correnti psicologiche che scorrono al di sotto della superficie.

Dopo aver imparato a identificare tali correnti, sarete in grado di «leggere» le situazioni di contrattazione più accuratamente e rispondere con

fiducia alle problematiche tattiche con cui devono fare i conti anche i migliori negoziatori.

Sarete così pronti per una «contrattazione a mani nude», capaci di mosse che la controparte non vedrà neppure arrivare.

Che tipo di negoziatore sei?

Alcuni anni fa, ero sulla mia imbarcazione con uno dei miei impiegati, un ragazzone di nome Keenon; avrei dovuto fargli un discorso di incoraggiamento e valutarne le capacità.

A un certo punto gli ho spiegato: «Quando penso a ciò che facciamo, lo descrivo in termini di 'scoprire la corrente'».

«Scoprire la corrente», ha ripetuto Keenon.

«Sì, il concetto è che noi – tu, io e chiunque altro – disponiamo delle capacità necessarie per identificare le forze psicologiche che ci allontanano dalla riva, così da servircene per ottenere qualcosa di più proficuo.»

«Qualcosa di più proficuo», ha detto Keenon.

«Esatto, fino a una condizione in cui possiamo…»

Stavamo parlando da circa tre quarti d'ora, quando mio figlio Brandon, che dirige le operazioni del Black Swan Group, è scoppiato a ridere.

«Non ce la faccio più! Ma non vedi papà? Davvero non vedi!»

Strabuzzai gli occhi. Non vedevo cosa? Così glielo chiesi.

«Keenon sta semplicemente rispecchiando tutto ciò che dici. E lo sta già facendo da un bel pezzo!»

«Oh», feci arrossendo, mentre anche Keenon scoppiava a ridere.

Aveva assolutamente ragione: Keenon aveva giocato con me per tutto quel tempo, utilizzando lo strumento psicologico che funziona meglio con le personalità assertive come la mia: il mirroring.

Il vostro personale stile di negoziazione – proprio come quello della controparte – si forma gradualmente durante l'infanzia, per subire poi l'influenza dell'istruzione, della famiglia, della cultura e di milioni di altri fattori; riconoscendolo potete identificare quali sono i punti forti e quelli deboli nel vostro contrattare, e fare altrettanto con la controparte, regolando di conseguenza l'approccio e le strategie.

Nella contrattazione lo stile di negoziazione è una variabile cruciale. Se non sapete quale istinto si farà sentire in voi o nella controparte a seconda di determinate circostanze, saper escogitare le strategie e le tattiche più efficaci risulterà altamente problematico. Sia voi sia la controparte avete

schemi mentali e comportamenti abituali che, una volta identificati, possono essere usati a vostro vantaggio in modo strategico.

Proprio come ha fatto Keenon con me!

C'è un intero campo di ricerca a sé stante, relativo agli archetipi e ai profili comportamentali di tutte le possibili persone che siete destinati a incontrare ai tavoli della contrattazione. La massa di informazioni raccolte è talmente enorme da risultare in definitiva ingestibile e perdere la sua utilità. Nel corso degli anni, attraverso un'iniziativa assunta primariamente da mio figlio Brandon, abbiamo consolidato e semplificato tutta quella ricerca, confrontandola con la nostra esperienza sul campo e con i casi di studio degli studenti della nostra scuola di economia, così da distinguere sommariamente gli individui in tre grandi categorie: alcuni sono *agevolatori*; altri, come il sottoscritto, sono fondamentalmente *assertivi*; infine ci sono quelli che amano i dati, gli *analisti*.

Se dovessimo dar retta ai copioni di Hollywood, ne dovremmo dedurre che per chiudere bene una contrattazione sia necessario lo stile assertivo, mentre in realtà tutti e tre gli stili sono altrettanto efficaci. E perché ognuno dei tre possa essere realmente efficace, c'è bisogno di particolari ingredienti.

Uno studio sugli avvocati-negoziatori americani[1] ha permesso di accertare che il 65% degli avvocati delle due principali città degli Stati Uniti usa uno stile cooperativo, mentre solo il 24% è veramente assertivo. Quando poi si è valutato il grado di efficacia di questi avvocati, oltre il 75% del gruppo più efficace proveniva dal tipo cooperativo, e soltanto il 12% da quello assertivo. Quindi, se non disponete di una personalità assertiva, non disperate, perché la pura e semplice assertività nella maggior parte dei casi risulta davvero controproducente.

E ricordate: il vostro stile personale di negoziazione non è una camicia di forza. Nessuno è esclusivamente di un solo tipo: nella maggior parte dei casi siamo in grado di attivare uno stile non dominante, nel caso la situazione lo richieda. Tuttavia, sempre riguardo alla contrattazione e ai suoi stili, c'è una verità fondamentale: per essere bravi al tavolo della negoziazione occorre imparare a essere se stessi; e per essere molto bravi occorre aggiungere quanto serve alle proprie capacità, non sostituirle.

Quella che segue è una breve guida per classificare i tre tipi di negoziatori con cui potreste trovarvi a fare i conti, e le tattiche più adatte, caso per caso.

Gli analisti

Gli analisti sono metodici e diligenti. Se la prendono con la dovuta calma, perché, tanto per cominciare, ritengono che fintantoché si sta lavorando in direzione del miglior risultato in modo accurato e sistematico, il tempo non ha particolare importanza. L'immagine che hanno di se stessi deriva dalla loro capacità di minimizzare gli errori. Il loro motto è: «Tutto il tempo che ci vuole per fare la cosa giusta».

Gli analisti classici preferiscono lavorare per conto proprio, ed è raro che deviino dai loro obiettivi. È raro che palesino emozioni, e spesso fanno ricorso a qualcosa di molto simile alla voce da dj di mezzanotte di cui ho parlato nel capitolo 3, cioè si esprimono con un tono basso, lento e misurato. Tuttavia, capita spesso che anziché sembrare caldo e carezzevole, il loro tono di voce sembri distante e freddo. Ciò risulta scoraggiante senza che neppure se ne accorgano, perché finisce per mettere a disagio la controparte, impedendole di aprirsi.

Gli analisti si vantano di affidarsi a una minuziosa preparazione, tale da non perdere neppure un dettaglio. Sono capaci di cercare per due settimane i dati che avrebbero ottenuto in un quarto d'ora al tavolo di negoziazione, e ciò per non essere colti di sprovvista, perché gli analisti detestano le sorprese.

Nel risolvere i problemi gli analisti sono riservati, inoltre funzionano come aggregatori di informazioni, e sono ipersensibili alla reciprocità. Vi concederanno qualcosa, ma se in un ragionevole lasso di tempo non riceveranno qualcosa in cambio, perderanno fiducia nei vostri confronti e si ritireranno. Spesso ciò potrà sembrare uscito fuori dal nulla, ma ricordate, poiché preferiscono lavorare sui fatti nudi e crudi, il fatto che vi stiano parlando è, secondo il loro punto di vista, già una concessione. E altrettanto spesso attribuiranno alle concessioni offerte dalla controparte il valore di nuovo dato da essere valutato e restituito. Da personalità del genere non aspettatevi mai immediate controproposte.

Gli analisti sono scettici per natura. Quindi cominciare ponendo un gran numero di domande è una pessima idea, perché non risponderanno fintantoché non avranno compreso tutte le implicazioni. Con gli analisti è di vitale importanza essere preparati e utilizzare dati chiari e diretti per argomentare le proprie ragioni; non improvvisate, ma servitevi del

confronto dei dati per esprimere il vostro disaccordo e concentrarvi sui fatti; informateli in anticipo delle possibili problematiche ed evitate le sorprese.

Per gli analisti il silenzio è un'occasione per pensare. Non se la prenderanno con voi se restate in silenzio e nel contempo non si sforzeranno di darvi un'altra occasione di parlare ulteriormente. Se ritenete che non riescano a cogliere il vostro punto di vista, concedetegli innanzitutto l'opportunità di pensare.

Gli analisti sono soliti dare poca importanza alle scuse, perché percepiscono la negoziazione e la relazione con voi in quanto persone come due elementi separati e distinti. Rispondono bene e subito al mirroring. Non sono molto rapidi nel rispondere a domande calibrate, o a domande a risposta chiusa la cui risposta deve essere «sì». Potrebbero volerci giorni prima che otteniate una risposta.

Se appartenete a tale categoria, dovreste preoccuparvi di non alienarvi la fonte essenziale dei vostri dati: la controparte. E c'è una sola cosa che vi consiglio di fare: sorridete quando parlate, perché di rimando la controparte sarà più pronta a darvi informazioni e comunicare. Sorridere può anche diventare un'abitudine tale da mascherare i rari momenti in cui venite colti alla sprovvista.

Gli agevolatori

L'aspetto più importante di questo tipo di negoziatore è il tempo che dedica nel costruire la relazione. Gli agevolatori pensano infatti che il tempo sia speso bene finché c'è un libero e continuo scambio di informazioni. Finché c'è comunicazione, sono felici. Il loro obiettivo è di trovarsi in pieno accordo con la controparte. Amano le soluzioni win-win.

Di tutti e tre i tipi, sono quelli che più probabilmente finiscono per costruire grandi rapporti anche senza concludere praticamente un granché.

Infatti, gli agevolatori vogliono mantenere un rapporto d'amicizia con la controparte anche se non sono giunti a un accordo. Parlargli è molto facile, perché sono estremamente amichevoli e hanno una voce piacevole. Saranno pronti a fare qualche concessione per rabbonire o acconsentire con la controparte, nella speranza che questa restituisca il favore.

Quindi se vi trovate di fronte una controparte socievole, che cerca un'intesa, ottimista, facile alla distrazione e non troppo capace nella gestione del tempo, con ogni probabilità state trattando con un agevolatore.

Se si tratta della vostra controparte, mantenetevi socievoli e amichevoli. Ascoltateli parlare delle loro idee e servitevi di domande calibrate concentrate specificamente su come implementare l'accordo, così da indurli a trovare un modo per tradurre tutto quel gran parlare in azioni. Vista la loro tendenza a essere i primi ad attivare il ciclo di reciprocità, potrebbero acconsentire a darvi qualcosa che in realtà non vi possono fornire.

Nell'ambito della preparazione, il loro approccio può essere insufficiente, perché sono molto più concentrati sulla persona che siede dall'altra parte del tavolo. In pratica, vogliono conoscervi. Hanno una passione smodata per lo spirito di negoziazione e per tutto ciò che serve non solo per gestire le emozioni ma anche per soddisfarle.

Sebbene sia molto facile trovarsi in disaccordo con un agevolatore, perché non vuole altro che sentire cosa avete da dire, scoprire ciò a cui obietta potrebbe essere complicato. Infatti questo genere di personalità potrebbe benissimo aver identificato i problemi più immediati, e tuttavia non prenderli in considerazione, per timore del conflitto che potrebbe scaturirne.

Se vi sentite di appartenere a questa categoria, affidatevi alla vostra capacità di essere molto piacevoli, ma non rinunciate a esprimere le vostre obiezioni. Infatti gli altri due tipi hanno bisogno di sapere qual è il vostro punto di vista, mentre se avete a che fare con un altro agevolatore, darà letteralmente il benvenuto a ciò che avete da dire. Inoltre state attenti a non eccedere nelle chiacchiere: gli altri due tipi non sanno che farsene, mentre se vi trovate a fare i conti con qualcuno come voi, è probabile che vi perdiate nelle interazioni senza concludere nulla.

Gli assertivi

Gli assertivi ritengono che il tempo sia denaro: per loro ogni minuto sprecato è un dollaro buttato. La loro autostima è legata al numero di cose che riescono a portare a termine in un dato periodo di tempo. Per loro giungere alla soluzione ideale non è tanto importante quanto giungere a una soluzione qualsiasi.

Gli assertivi sono tipi impetuosi che amano vincere più di ogni altra cosa, spesso a spese degli altri. I loro colleghi e le loro controparti non devono mai chiedersi da che parte stanno, perché sono sempre franchi e diretti. Il loro stile di comunicazione è aggressivo e non si preoccupano delle future

interazioni. La loro percezione del business è legata al rispetto, niente di più e niente di meno.

Per gli assertivi la cosa più importante è essere ascoltati. E non solo vogliono essere ascoltati, ma non riescono affatto a prestare ascolto fino al momento in cui sono certi che li abbiate ascoltati. Si concentrano sui loro obiettivi, anziché su quelli degli altri, e sono soliti esprimersi, anziché chiedere.

Quando avete a che fare con un tipo assertivo, è meglio che vi concentriate su ciò che ha da dire, perché si metterà ad ascoltare il vostro punto di vista soltanto quando sarà sicuro che avrete recepito il suo.

Per un assertivo, ogni silenzio è un'opportunità per parlare di più. Con questo tipo il mirroring funziona a meraviglia, e lo stesso vale per le domande calibrate, le etichette e i riassunti. La cosa più importante da ottenere da un assertivo è il nostro famoso «è vero», che potrà arrivare nella forma di «è esattamente così» o di «hai centrato il bersaglio».

Per quanto riguarda la reciprocità, la mentalità di questo tipo potrebbe essere riassunta nel motto «dai un centimetro, prenditi un chilometro». Gli assertivi sono convinti di meritarsi ciò che dovete dargli, quindi dimenticheranno fin troppo facilmente di dover contraccambiare. Staranno semplicemente cercando un'opportunità per ricevere ancora di più. Se hanno offerto una qualche concessione, di sicuro stanno già contando i secondi che passano prima che gli diate qualcosa in cambio.

Chi appartiene a questa categoria dovrebbe essere particolarmente consapevole del proprio tono. Sebbene non intendiate essere esageratamente bruschi, talvolta le vostre parole verranno fuori in quel modo. Quindi addolcite intenzionalmente il tono della vostra voce e lavorate per renderlo più piacevole. Usate domande calibrate ed etichette con la vostra controparte, poiché ciò vi renderà più avvicinabili, aumentando le possibilità di collaborazione.

Abbiamo visto come ognuna di queste tre categorie valuti in modo diverso l'importanza del tempo (tempo = preparazione per gli *analisti*; tempo = relazione per gli *agevolatori* e tempo = denaro per gli *assertivi*). Inoltre le tre categorie si distinguono anche per un'interpretazione completamente diversa del silenzio.

Sono decisamente un assertivo e, se in una conferenza un tipico agevolatore mi dice che ha fatto saltare un accordo, io penso: «Che diavolo

hai fatto? Avrai urlato qualcosa in faccia all'altro e te ne sarai andato» – perché mandare all'aria un accordo per me è questo.

E invece viene fuori che è semplicemente rimasto in silenzio; per un agevolatore, il silenzio è rabbia.

Per un analista invece il silenzio significa che intende pensare. Dal canto suo un assertivo interpreterà quel silenzio ritenendo che non avete niente da dire oppure volete che sia lui a parlare. Sono uno di questi ultimi, quindi lo so: l'unico momento in cui sto zitto è quando ho finito le cose da dire.

Quando questi tre tipi si incrociano accadono le cose più strane. Se un analista fa una pausa per pensare, la sua controparte interpretata da un agevolatore si innervosirà, mentre un assertivo comincerà a parlare, cosa che disturberà l'analista, che dirà tra sé e sé: «Ogni volta che cerco di pensare ne approfitti per parlare ancora di più. Quand'è che starai finalmente zitto?»

Prima di proseguire oltre voglio parlarvi del perché le persone spesso falliscono nell'identificare lo stile della controparte.

Il più grande ostacolo nell'identificare con decisione lo stile altrui è quello che io definisco il paradosso dell'«io sono normale». Si tratta cioè dell'ipotesi innata secondo cui ogni altro essere al mondo dovrebbe apparire agli altri proprio come appare a noi. Dopotutto, chi non si affiderebbe a un presupposto del genere?

Tuttavia, per quanto sia innocente e comprensibile, pensare di essere «normali», almeno a livello di negoziazioni, è uno dei presupposti più dannosi, in virtù del quale proiettiamo inconsciamente il nostro stesso stile sugli altri. Fatto sta che al mondo ci sono tre categorie diverse di negoziatori, e quindi avete il 66% di probabilità che la vostra controparte abbia uno stile diverso dal vostro, un modo diverso di essere «normale».

Una volta un CEO mi ha detto che si aspettava che nove negoziazioni su dieci fallissero. Con ogni probabilità stava semplicemente proiettando le sue credenze sull'altro. In realtà, avrà trovato qualcuno con la stessa mentalità soltanto una volta su quelle dieci. Se si fosse reso conto che la sua controparte era diversa da lui, di sicuro avrebbe aumentato la sua percentuale di successo.

Dal momento in cui si preparano a quello in cui intraprendono il dialogo, le tre personalità negoziano in modo diverso. Quindi, prima ancora di poter

pensare alla contrattazione, dovete comprendere la specifica «normalità» della controparte. Dovete identificarne il tipo aprendovi alla sua differenza. Questo perché, quando si tratta di negoziare, la regola aurea è sbagliata.

Infatti la regola del Cigno Nero è: non trattare gli altri come vorresti essere trattato tu, ma trattali nel modo in cui hai bisogno che siano trattati.

Incassare il colpo

Gli accademici della negoziazione amano trattare la contrattazione come un processo razionale privo di emozioni. E per riuscirci fanno ricorso alla cosiddetta ZOPA (acronimo di *Zone of Possible Agreement*) ovvero alla situazione in cui c'è la concreta possibilità di concludere un accordo, laddove gli interessi del venditore e quelli del compratore si intrecciano. Diciamo per esempio che Tony voglia vendere la sua auto e non voglia ricavare meno di 5000 dollari, mentre Samantha vuole comprarla ma non vuole spenderne più di 6000. La ZOPA sarà compresa tra i 5000 e i 6000 dollari. Alcuni affari hanno una loro ZOPA e altri no. È una faccenda molto razionale.

O almeno così vorrebbero indurci a pensare.

Penso dobbiate sbarazzarvi di quel concetto perché, in una reale contrattazione, i migliori negoziatori non si servono della ZOPA. I negoziatori più esperti spesso cominciano con un'offerta ridicola, un'ancora estrema. E se non siete preparati a gestirla, mollerete gli ormeggi e andrete subito al vostro massimo. È nella natura umana. Ed è un po' come ebbe a dire Mike Tyson, il pugile noto per il suo vizietto di mordere le orecchie agli avversari: «Tutti hanno un piano finché non si prendono un bel pugno sulla faccia».

Un negoziatore ben preparato, che cerca informazioni e le raccoglie incessantemente, vorrà proprio che sia l'altro ad annunciare un primo prezzo, perché vorrà vedere la sua mano. Un'ancora estrema sarà la benvenuta. Tuttavia l'effetto *anchoring* – un'offerta iniziale estrema – può suscitare una forte reazione. Dopotutto siamo umani: le emozioni potrebbero ingannarci. Se vi accade qualcosa del genere, c'è sempre modo di superare la tempesta senza rilanciare contro se stessi o rispondere con rabbia. Una volta imparate tali tattiche sarete in grado di parare il colpo e rispondere con eleganza.

Per prima cosa, deviate il pugno in modo che apra la vostra controparte. I negoziatori di successo spesso dicono di no in uno dei tanti modi che abbiamo visto in precedenza (per esempio, con domande del tipo «Come pensi che possa accettarlo?») oppure schivano l'ancoraggio con domande

del tipo: «Cosa stiamo cercando di realizzare qui?» Risposte come queste rappresentano ottimi strumenti per rifocalizzare la vostra controparte allorché vi sentite spinti nella trappola del compromesso.

Potete anche rispondere con un ancoraggio che è come un pugno in faccia, semplicemente ribaltando la frittata. Con ciò intendo dire che quando vi sentite trascinati in una contrattazione potete deviare la conversazione su questioni non monetarie, che faranno funzionare qualsiasi prezzo finale.

Potete riuscirci dicendolo direttamente, con un tono di voce incoraggiante: «Mettiamo da parte il prezzo, almeno per un momento, e parliamo di cosa renderebbe questo un buon affare», oppure procedere in modo più diretto chiedendo: «Cos'altro potresti offrirmi per rendermi accettabile questo prezzo?»

Se poi è la controparte a spingervi a *uscire allo scoperto* per primi, svincolatevi dalla sua morsa e, invece di pronunciare un prezzo, alludete a una cifra incredibilmente alta, di cui qualcun altro potrebbe farsi carico. Una volta una catena di ospedali voleva che fossi il primo a proporre un prezzo, allora ho detto: «Beh, per esempio alla Harvard Business School vi addebiterebbero 2500 dollari al giorno per studente».

Indipendente da ciò che accade, qui ciò che conta è assorbire informazioni dalla controparte. Lasciando che la controparte si ancori per prima, metterete a dura prova le vostre emozioni. Tutto ciò che dovete imparare è come incassare quel primo pugno.

Uno dei miei studenti di Georgetown, alla MBA, ha dimostrato di sapere come non crollare dopo aver ricevuto un pugno, quando è andato a battere cassa alla sua preside di facoltà, per ottenere un finanziamento per un grande evento di ex laureati a Dubai. Era una situazione disperata, perché aveva bisogno di altri 600 dollari, e la preside era l'ultima a cui poteva chiederli.

Durante l'incontro, Farouq ha spiegato alla preside quanto gli studenti fossero eccitati all'idea di quel viaggio, e quale splendida occasione sarebbe stata per pubblicizzare l'MBA di Georgetown in quella regione.

Prima ancora che potesse concludere, la preside ha assunto il controllo della situazione: «Quello che voi ragazzi state preparando sembra proprio un bel viaggio, ma siamo a corto di fondi e non posso autorizzare una spesa superiore a 300 dollari».

Farouq non si aspettava che la negoziazione andasse avanti così speditamente, ma non sempre le cose seguono i piani…

«Visti i suoi limiti di budget, è un'offerta molto generosa, ma non sono sicuro che possa aiutarci a organizzare un bel ricevimento per gli ex allievi di quella zona», le ha risposto Farouq, riconoscendo i suoi limiti e dicendo di no senza pronunciare la parola. E a quel punto ha gettato un'ancora estrema: «Avevo una cifra molto alta in mente: ci vorrebbero 1000 dollari!»

Come previsto, l'ancoraggio estremo ha fatto rapidamente smuovere la preside dai limiti che si era imposta.

«Beh, è davvero al di fuori della mia portata e sono sicura che non posso autorizzarlo. Tuttavia ti darò 500 dollari.»

Farouq era quasi tentato di cedere – in fondo gli mancavano soltanto 100 dollari – ma si è ricordato della maledizione del mirare basso e ha deciso di provare ad andare avanti.

Se 500 dollari lo portavano vicino all'obiettivo, anche se non lo avevano ancora centrato, forse 850 potevano funzionare. La preside ha risposto che aveva già offerto molto più di quanto poteva e che 500 dollari erano una cifra ragionevole e a quel punto, se non fosse stato sufficientemente preparato, Farouq si sarebbe arreso, invece era pronto per il combattimento.

«Penso che la sua offerta sia davvero ragionevole e comprendo le sue restrizioni, ma ho bisogno di più soldi per aiutare la scuola a fare una gran bella figura», le ha detto, per poi aggiungere: «Che ne dice di 775 dollari?»

La preside ha sorriso, e a quel punto Farouq sapeva di tenerla in pugno.

«Sembrerebbe quasi che tu abbia un numero ben preciso in testa, a cui stai cercando di arrivare. Perché non me lo dici?»

A quel punto Farouq è stato ben contento di darle quella cifra, anche perché lei sembrava sincera.

«Ho bisogno di 737,50 dollari e lei è la mia ultima risorsa», le ha spiegato.

La preside ha sorriso. Poi l'ha lodato perché mostrava di avere le idee molto chiare, e gli ha detto che avrebbe dato un'occhiata al bilancio. Due giorni dopo, Farouq ha ricevuto un'email in cui gli dicevano che la preside aveva stanziato 750 dollari.

Rispondere colpo su colpo: usare l’asserzione senza subirla

Quando una negoziazione è lungi dall’essere risolta, e le cose non sembrano andare da nessuna parte, è necessario dare una scrollata e fare in modo che la mentalità della controparte si sciolga. In momenti come questi, le maniere forti possono avere una grande efficacia. Talvolta una certa situazione richiede semplicemente che voi siate l’aggressore e che colpiate l’altro in pieno volto.

Ciò detto, se fondamentalmente siete una persona gentile, non arriverete concretamente a colpire l’altro, come farebbe un Mike Tyson. Non potete essere ciò che non siete, e come dice un proverbio danese: «Puoi infornare soltanto con la farina di cui disponi». Ma ci sono comunque diversi strumenti che tutti possono imparare a usare.

Ecco alcuni modi efficaci di farsi valere brillantemente.

Rabbia, minaccia senza rabbia, risentimento strategico

Marwan Sinaceur dell’INSEAD e Larissa Tiedens dell’Università di Stanford hanno scoperto che l’espressione della rabbia mette il negoziatore in posizione di vantaggio e aumenta il profitto finale.[2] La rabbia è una manifestazione di passione e di convinzione che può smuovere la controparte spingendola ad accettare di meno. Peraltro, innalzando la sua sensibilità del pericolo e quindi suscitando paura, la rabbia riduce le risorse che la controparte avrebbe altrimenti dedicato all’attività cognitiva, predisponendola a fare cattive concessioni che con ogni probabilità la porteranno a ridurre il guadagno finale.

Ma attenti anche a un altro aspetto: i ricercatori hanno anche scoperto che la falsa espressione di una rabbia che non è veramente vissuta – avete capito, far finta di essere arrabbiati – è controproducente, giacché porta a richieste non trattabili e demolisce il rapporto di fiducia. Perché la rabbia sia effettiva deve essere reale, e l’aspetto chiave è averne comunque il controllo, perché la rabbia riduce anche la vostra capacità cognitiva.

E così, quando qualcuno fa un'offerta veramente ridicola, una proposta che trovate veramente offensiva, fate un profondo respiro, concedetevi un minimo di rabbia e canalizzatela, vale a dire che il suo obiettivo deve essere la proposta, non la persona – e dite qualcosa del genere: «Non vedo proprio come potrebbe funzionare!»

Questa tempestiva manifestazione di rabbia, conosciuta come «risentimento strategico», può risvegliare l'attenzione della controparte al problema che state affrontando. Negli studi compiuti presso la Columbia University da Daniel Ames e Abbie Wazlawek, le persone che si trovavano a subire il risentimento strategico erano più inclini a valutarsi come *ultra*assertive, anche quando la controparte non la pensava allo stesso modo.[3] La lezione che ne possiamo trarre è che alla fine ciò potrebbe ritorcersi contro di *voi*. Quindi fate attenzione a non cadere vittime del vostro stesso «risentimento strategico».

Le asserzioni fortemente negative, pronunciate senza rabbia ma anzi mostrando padronanza di sé – cioè fiducia e autocontrollo – sono anch'esse grandi strumenti. Dire: «Mi dispiace, ma questo per me non va proprio bene», con compostezza, funziona davvero.

Le domande «Perché?»

Come forse ricorderete, nel capitolo 7 vi ho parlato del problema del «Perché?» In tutto il nostro pianeta, e penso nell'intero universo, una domanda che inizi con «Perché» mette automaticamente l'altro sulla difensiva.

Se volete fare un esperimento, la prossima volta che il vostro capo vi chiede di fare qualcosa replicate con la domanda: «Perché?», e osservate ciò che accade. Poi provate con un vostro pari, un subordinato e un amico. Osservate le loro reazioni e scoprirete che tra la gamma delle emozioni che emergono ci sarà sempre un certo atteggiamento difensivo. Non insistete troppo però, rischiereste di perdere il lavoro e tutti i vostri amici!

L'unica occasione in cui dico: «Perché hai fatto questo?» nel contesto di una negoziazione è quando voglio lasciare qualcuno sbigottito, a bocca aperta. Tuttavia è una tattica piena di insidie e non la consiglierei.

C'è peraltro un altro modo di usare la domanda «Perché» con una certa efficacia. L'idea consiste nel mettere sulla difensiva la controparte con un perché, di modo che difenda la vostra posizione.

Potrà suonare bizzarro, ma funziona. La sua forma più elementare è questa: quando volete far passare dalla vostra parte qualcuno che è dubbioso, chiedetegli: «Perché dovresti fare *quello*?», pronunciandola in modo che il *quello* vi favorisca. Lasciate che vi spieghi: state lavorando per blandire un cliente così da strapparlo a un vostro concorrente; potreste benissimo chiedergli: «Perché mai dovresti metterti in affari con me? Perché mai dovresti cambiare il fornitore di cui ti servi? Sta andando tutto benissimo!»

In questa domanda, il «Perchè?» persuade con le buone la controparte affinché lavori con voi.

I messaggi «Io»

Servirsi del pronome di prima persona singolare è un altro grande modo per definire un confine, senza scatenare un'escalation che porti allo scontro.

Quando dite: «Mi dispiace, ma *per me* non funziona», l'uso del *me* concentra strategicamente l'attenzione della vostra controparte su di voi, quanto basta per farvi capire.

Il tradizionale messaggio «Io» consiste nell'usare il pronome come pulsante di pausa, e interrompere una cattiva dinamica. Quando volete contrapporvi alle dichiarazioni poco produttive della vostra controparte, potete dire: «Io mi sento ... quando tu ... perché ...», e ciò impone all'altra persona di fare una pausa.

Vi raccomando però di fare attenzione all'uso di questo grande «Io»: mantenete la consapevolezza del tono con cui lo pronunciate, in modo da evitare che sia aggressivo o scateni una discussione. L'«Io» che deve essere tramesso è calmo ed equilibrato.

L'attitudine del «mollo tutto e me ne vado»

Come abbiamo visto in precedenza un affare non concluso è meglio di un cattivo affare. Se sentite che non potete più dire «no», significa che siete ostaggio di qualcosa o qualcuno.

Dopo aver chiarito qual è il succo della faccenda, dovete mantenervi pronti a rinunciare alla trattativa. Non c'è mai bisogno di concludere un affare per forza.

Ma prima che passiamo oltre, voglio sottolineare ancora una volta l'importanza di mantenere un rapporto di collaborazione anche quando state ponendo dei limiti. La vostra risposta deve essere sempre espressa con *ferma gentilezza*, non con odio o violenza. La rabbia e le altre emozioni forti possono essere efficaci solo in occasioni particolarmente rare. Ma soltanto come gesti calcolati, mai sotto forma di attacco personale. In qualsiasi sessione di contrattazione estremamente dura e tesa, il principio vitale da tenere sempre a mente è non considerare mai l'avversario come un nemico.

La persona dall'altra parte del tavolo non è mai un problema. Il problema sono le questioni irrisolte. Quindi separate la persona dal problema e concentratevi sul problema stesso. Questa è una delle tattiche più importanti per evitare un'escalation emotiva. Nella nostra cultura siamo soliti demonizzare gli altri tanto nei film come in politica, il che crea la mentalità secondo cui se soltanto potessimo sbarazzarci di una certa persona tutto andrebbe bene. Tuttavia, nell'ambito di qualsiasi negoziazione, tale dinamica è decisamente tossica.

Restituire i colpi è una risorsa da usare in casi estremi. Ma prima di andarvene, suggerisco sempre di raffreddare la situazione, proponendo un time-out. Quando la controparte può fare un passo indietro e respirare tranquillamente, non si sente più ostaggio di una situazione negativa. Recupera immediatamente un senso di operatività e potere. E ve ne sarà grata.

Provate a immaginare le tattiche appena descritte come una curva a «S» rovesciata: avete accelerato fino ad arrivare in cima al pendio di una negoziazione, e raggiunto un plateau che richiede che smettiate temporaneamente qualsiasi progresso, che interveniate sul problema che costituisce un ostacolo, ingigantendolo o ridimensionandolo, per tornare infine a una condizione di rapporto, in cima al pendio. Assumere un approccio positivo e costruttivo verso i conflitti implica comprendere che il legame è fondamentale per qualsiasi relazione. Non createvi mai un nemico.

IL modello Ackerman

Ho dedicato un po’ di tempo per descrivere il judo psicologico che rappresenta praticamente i miei ferri del mestiere: le domande calibrate, il mirroring, gli strumenti per mandare in fibrillazione la controparte e portarla a fare una controfferta svantaggiosa per lei.

Tuttavia la negoziazione porta sempre a determinare chi si prende una certa fetta della torta, e di tanto in tanto ci si ritrova costretti a un combattimento a mani nude con quello che di solito si definisce un osso duro.

Nell’ambito delle negoziazioni di ostaggi mi sono ritrovato più volte in condizioni del genere. Ho dovuto mercanteggiare con un bel po’ di tizi che non volevano rinunciare ai loro piani ed erano soliti riuscire nei loro intenti. «Pagate o uccidiamo», dicevano, e intendevano proprio quello. Per riuscire a negoziare con gente del genere occorrono nervi saldi, e buoni strumenti.

Tornando al mio addestramento nell’FBI, è lì che ho imparato il sistema di contrattazione che uso tuttora e a cui mi affido ciecamente.

Ho chiamato questo sistema modello Ackerman perché è stato escogitato da Mike Ackerman, un ex collega della C.I.A. che ha creato una società di consulenza specializzata in rapimenti a scopo di riscatto, con sede appena fuori Miami. In molti casi di rapimenti ci siamo trovati a far coppia con qualcuno degli «*Ackerman guys*», anche se mai con Mike in persona, che ha contribuito a progettare il metodo.

Dopo aver concluso il mio lavoro presso l’FBI, ho finalmente incontrato Mike durante un mio viaggio a Miami. Quando gli ho spiegato che anch’io usavo il suo metodo per le negoziazioni d’affari, s’è messo a ridere e mi ha raccontato che aveva ereditato il sistema da Howard Raiffa, un leggendario negoziatore di Harvard e che lo stesso Howard diceva funzionasse in qualsiasi situazione. Quindi trovo che le mie ragioni siano ben giustificate.

Il modello Ackerman è un metodo di offerta-controfferta, o almeno così pare, a livello superficiale. Tuttavia è molto efficace per sconfiggere l’insulsa e abituale dinamica di contrattazione che ha come prevedibile risultato di incontrarsi a metà strada.

Questo processo sistematico, facile da ricordare, si compone di pochi passi, di cui soltanto quattro sono fondamentali:

1. Stabilite il vostro target (il prezzo da raggiungere).
2. Fissate la vostra prima offerta ponendola intorno al 65% del vostro target.
3. Calcolate tre aumenti di incremento decrescente (85-95-100%).
4. Servitevi di empatia in abbondanza e dei vari modi di dire di no, così che la controparte sia indotta a controbattere prima che aumentiate l'offerta.
5. Quando calcolate l'ammontare totale, servitevi di numeri precisi, non tondi, per esempio dite 37.893 dollari anziché 38.000. Ciò attribuisce alla cifra maggior credibilità e peso.
6. Una volta raggiunto l'obiettivo finale, inserite qualcosa di non monetario (una cosa che probabilmente la controparte non vorrà neppure) per dimostrare di aver raggiunto il vostro limite.

La genialità di questo sistema è che incorpora le tattiche psicologiche di cui abbiamo discusso – reciprocità, ancoraggio ai termini limite, avversione alla perdita ecc., senza che ci sia nemmeno il bisogno di pensarci.

Se avete voglia di seguirmi per qualche istante, vi illustrerò tutte le sue fasi e il relativo significato.

Tanto per cominciare, abbiamo l'offerta del 65% sul vostro prezzo target, con cui gettate un'ancora estrema, e che è un bello schiaffo in faccia che potrebbe costringere la controparte ad aumentare subito il suo prezzo limite. Lo shock di un ancoraggio estremo induce una reazione lotta-o-fuggi in tutti i negoziatori, esclusi i più navigati, limitando le loro capacità cognitive e spingendoli a un'azione d'impeto.

Ora osserviamo l'offerta progressiva, che passa dall'85 al 95 fino al 100% del vostro prezzo target. Farete piovere queste percentuali dosandole dopo che la controparte avrà fatto la sua offerta, e dopo aver risposto con qualche domanda calibrata per vedere se riuscite a farla rilanciare contro se stessa.

Quando fate questo genere di offerte, operano vari livelli. Innanzitutto sul piano della norma di reciprocità, giacché ispirano la controparte a fare una concessione. Proprio come le persone tendono a spedire cartoline di Natale a quelle che gliel'hanno spedite per prime, in una contrattazione le parti in

campo sono più predisposte a fare concessioni a chi è sceso a un compromesso nella loro direzione.

Secondo aspetto da notare, queste offerte si riducono della metà, ogni volta, convincendo così la controparte che vi sta forzando fino a un punto di rottura. Al momento in cui arriverete all'ultima, penseranno di avervi succhiato fino all'ultima goccia di sangue.

Ciò carica la loro autostima. I ricercatori hanno scoperto che le persone che ottengono delle concessioni spesso hanno un'esperienza migliore del processo di contrattazione rispetto a quelli che ottengono una sola, unica offerta «equa». In realtà si sentono meglio anche se alla fine dei conti stanno pagando di più, o ricevendo di meno di quanto potrebbero.

Infine, torno ribadire il potenziale delle cifre non tonde.

Quand'ero ad Haiti mi servivo del metodo Ackerman con feroce decisione. Nel giro di diciotto mesi avevamo avuto due o tre rapimenti alla settimana, quindi, per esperienza, sapevamo che i prezzi di mercato andavano da 15.000 a 75.000 dollari per vittima. Ma io ero un duro, il mio obiettivo era quello di scendere sotto i 5000 in qualsiasi rapimento mi fossi imbattuto.

Nei miei ricordi di quel periodo, uno spicca in particolare, quello che ho menzionato in questo libro. Mi sono servito del metodo Ackerman, facendo subito saltare il loro gioco con un ancoraggio estremo, per poi colpirli con domande calibrate, facendo infine progressivamente piccole concessioni. Infine ho chiuso la faccenda con un numero bizzarro a caso. Non dimenticherò mai il capo dell'FBI di Miami che il giorno successivo ha chiamato il mio collega e gli ha detto: «Voss ha preso quel tipo con 4751 dollari? Ma un dollaro in più o in meno che diavolo di differenza fa?»

Quei due se la ridevano come matti, e non a torto: quel singolo dollaro è ridicolo, ma è così che funziona la natura umana. Avete mai notato che non c'è nulla che possiate comprare al prezzo di 2 dollari, mentre ci sono milioni di cose che costano 1 dollaro e 99 centesimi? Che differenza può fare un centesimo? Nessuna, eppure fa differenza ogni volta, perché preferiamo il numero 1,99 al 2, anche se sappiamo che è un inganno.

Negoziare una riduzione dell’affitto dopo aver saputo di un aumento

Otto mesi dopo aver firmato un contratto d’affitto per 1850 dollari al mese, Mishary, un mio studente all’MBA di Georgetown, si è visto arrivare brutte notizie: il proprietario lo informava che se voleva rinnovare il contratto, il prezzo sarebbe stato di 2100 dollari al mese per dieci mesi, oppure di 2000 dollari al mese per un anno.

Mishary amava quel posto e pensava di non poterne trovare uno migliore, ma il prezzo era già alto e non poteva permettersi di spendere di più.

Prendendo a cuore lo slogan della classe: «*Comincia al tuo massimo livello di preparazione*», si gettò a capofitto nel mercato immobiliare e scoprì che i prezzi per appartamenti dello stesso genere andavano da 1800 a 1950 dollari al mese, ma non ce n’era neppure uno che fosse in un edificio tanto bello come il suo. Quindi rifece i calcoli delle sue finanze, e giunse alla conclusione che poteva pagare un affitto di 1830 dollari.

Poi prese un appuntamento col suo agente immobiliare.

Lo sapeva già: sarebbe stata dura.

Durante quel primo incontro, Mishary spiegò la sua situazione. Vivere in quel palazzo era stata un’esperienza decisamente positiva, e del resto, come sottolineò un paio di volte, aveva sempre pagato in tempo. Gli sarebbe dispiaciuto molto andarsene, e sarebbe stata una perdita anche per il proprietario, perché era un ottimo inquilino. L’agente annuì.

«Sono assolutamente d’accordo. Per questo penso che sia di reciproco interesse concordare questo rinnovo dell’affitto.»

A quel punto Mishary tirò fuori le sue ricerche: negli edifici del vicinato si offrivano prezzi «molto» più bassi, e continuò: «Anche se l’edificio in cui abito è migliore in termini di posizione e servizi, *come pensa possa riuscire a pagare 200 dollari in più?*»

La negoziazione era cominciata. L’agente rimase in silenzio alcuni istanti, poi disse: «Capisco le sue ragioni, ma è comunque un buon prezzo e, come ha potuto notare, possiamo persino chiedere un sovrapprezzo».

A quel punto Mishary gettò un’ancora estrema.

«La comprendo pienamente, l’appartamento è in un’ottima posizione, e poi ci sono diversi servizi… Ma mi dispiace, proprio non posso», disse, per poi aggiungere: «*Secondo lei sarebbe equo un prezzo di 1730 dollari al mese per un anno?*»

L’agente rise, e quando ebbe finito disse che quella cifra non era assolutamente accettabile, perché troppo al di sotto rispetto al prezzo di mercato.

Invece di lasciarsi trascinare a mercanteggiare, Mishary passò abilmente alle domande calibrate: «D’accordo, allora mi aiuti a capire: *come decidete il prezzo per il rinnovo di un certo contratto di locazione*?»

L’agente non disse niente di importante – si limitò a citare fattori come i prezzi medi di quell’area e la legge della domanda e dell’offerta – ma in quel modo Mishary riuscì a fargli notare che così il proprietario rischiava di trovarsi con un appartamento vuoto, per non parlare poi dei costi per ridipingerlo. Un solo mese sfitto sarebbe costato una perdita di 2000 dollari.

Ciò detto, Mishary fece un’altra proposta. A questo punto qualcuno dei lettori potrebbe scrollare la testa, perché così facendo Mishary passava alla seconda domanda senza aver ricevuto risposta alla prima. Avete ragione, normalmente è vietato. Però bisogna essere bravi a improvvisare e, se vi sentite nel pieno controllo di una negoziazione, potete fare una o due mosse alla volta. Non lasciate mai che le regole interrompano il flusso!

«Mi lasci provare e vediamo se troviamo un’intesa: *che ne direbbe di 1790 dollari per 12 mesi?*»

L’agente immobiliare si prese una pausa. Poi disse: «Signore, capisco le sue preoccupazioni, e le sue osservazioni sono più che sensate, ma la sua cifra è ancora troppo bassa. Comunque mi conceda il tempo per riflettere e ne discutiamo un’altra volta. Che gliene sembra?»

Ricordate, qualsiasi altra risposta che non sia un assoluto rifiuto significa che avete preso il sopravvento.

I due si rincontrarono cinque giorni dopo.

«Ci ho lavorato un po’ su e, mi creda, quello che le propongo è un buon affare», attaccò l’agente. «Posso offrirle 1950 dollari al mese per un anno.»

Mishary capì che l’aveva avuta vinta. A quel punto serviva soltanto una spintarella. Così Mishary lodò l’agente e rispose di no senza peraltro pronunciare la parola «no». Notate inoltre come sia stato brillante nel rigirare la frittata, così da indurre l’agente ad aprirsi.

«La sua l’offerta è molto generosa, ma come crede che io possa accettarla quando posso spostarmi soltanto di qualche isolato per trovare un appartamento a 1800 dollari al mese? 150 dollari sono molti per me! Come lei ben sa, sono uno studente. Non so, *ma pare quasi che lei preferisca correre il rischio di trovarsi l’appartamento sfitto.*»

«Ma no, non è così», rispose l’agente. «Solo che non posso fare un prezzo inferiore a quello di mercato.»

Mishary si concesse una pausa teatrale, quasi che l’agente gli stesso tirando fuori ogni centesimo che aveva in tasca.

«Sa che le dico?», disse poi sospirando, «Sono partito da 1730 e sono arrivato a 1790 dollari. Arriverò fino a 1810, e penso che sia un buon affare per entrambi.»

L’agente scosse il capo: «Signore, è ancora più basso del prezzo di mercato. E non posso concederglielo».

A quel punto Mishary intervenne con l’ultima mossa del sistema Ackerman. Rimase un istante di silenzio, poi chiese all’agente carta e penna. Quindi cominciò a fare calcoli astrusi tanto per dimostrare che ce la stava veramente mettendo tutta.

Infine, tornò a rivolgere lo sguardo all’agente, e disse: «Ho fatto qualche conto, il massimo che posso permettermi è 1829».

L’agente immobiliare prese a scuotere la testa da una parte all’altra, quasi volesse scacciare quell’offerta dalla sua mente. Poi parlò: «Accidenti! 1829 dollari. Mi sembra molto preciso lei, dev’essere un contabile. [Mishary non lo era] Ascolti, apprezzo molto la sua volontà di rimanere con noi e per questo penso che il suo prezzo possa andar bene per un altro contratto di dodici mesi».

Tombola! Avete notato la brillante combinazione di offerte decrescenti stile Ackerman, le cifre non tonde, la profonda ricerca, le etichette giuste e il saper dire «no» senza mai pronunciarlo direttamente? È così che si ottiene lo *sconto* sul prezzo di un affitto che il padrone di casa voleva aumentare.

Lezioni chiave

Quando arriva il momento cruciale, e vi garantisco che, prima o poi arriva, vi ritroverete al tavolo delle trattative, faccia a faccia con il più tosto dei negoziatori. Dopo aver concluso tutte le pratiche psicologiche – etichettare, rispecchiare e calibrare – sarete pronti per il nocciolo della faccenda.

Nella maggior parte dei casi, non è poi così divertente.

Peraltro i migliori negoziatori sanno che spesso il conflitto è parte integrante dei migliori affari, e i più bravi tra loro si divertono affrontandolo. I conflitti suscitano realismo, creatività e risolutezza. Quindi, la prossima volta che vi trovate faccia a faccia con un negoziatore di quelli tosti, ricordatevi le lezioni di questo capitolo.

- Identificate lo stile di negoziazione della controparte. Dopo aver accertato se vi trovate di fronte a un agevolatore, a un assertivo o a un analista, saprete quale strategia sia la migliore da adottare.
- Preparatevi, preparatevi, preparatevi. Quando la pressione è elevata, non perdete l'occasione: cominciate al vostro massimo livello di preparazione. Quindi progettate uno scopo ambizioso ma legittimo, e poi procedete alla sua realizzazione attraverso la giusta sequenza di etichette, domande calibrate e risposte. In questo modo, quando prenderete posto al tavolo di negoziazione, non dovrete improvvisare.
- Preparatevi a incassare un colpo. Di solito i grandi negoziatori si servono di un ancoraggio estremo per mettervi immediatamente fuori gioco. Se non siete pronti, arriverete dritti filati al vostro limite, senza neppure lottare. Quindi preparate le tattiche necessarie per evitare di essere risucchiati nella trappola del compromesso.
- Definite i confini, e imparate a incassare o a rispondere a un pugno, senza rabbia. Il problema non è quel tipo che siede dall'altra parte del tavolo. Il problema è la situazione in cui vi trovate.
- Preparate un modello Ackerman. Prima di inoltrarvi nella savana della negoziazione, dovete aver pianificato un ancoraggio estremo, domande calibrate e offerte ben definite. Ricordate la sequenza 65, 85, 95, 100%. Quando vi avvicinerete alla conclusione riducete gli aumenti dirigendovi verso cifre non tonde tali da indurre la controparte a

pensare che vi stia strappando tutto ciò che valete fino all’ultimo centesimo, quando invece siete voi che state arrivando alla cifra che *volete*.

CAPITOLO 10

TROVA IL CIGNO NERO

Alle undici di mattina del 17 giugno 1981, in una bella giornata di fine primavera, caratterizzata da una temperatura di 20 °C e una brezza insistente da Occidente, il trentasettenne William Griffin lasciò la camera da letto al secondo piano della casa dove viveva con i genitori, a Rochester, New York, e scese gli scalini che portavano all'ordinatissimo soggiorno.

Arrivato al pianterreno si fermò, fece una pausa e poi, senza proferire verbo, sparò tre colpi di fucile che uccisero sua madre, un operaio che stava mettendo la tappezzeria e ferirono gravemente il patrigno. I colpi risuonarono profondamente in quello spazio chiuso.

Poi Griffin lasciò la casa e si diresse alla Security Trust Company, una banca che si trovava a due isolati da casa sua, sparando a un operaio e a due passanti che incrociò sul suo cammino. Pochi secondi dopo il suo ingresso, le persone si precipitarono fuori dalla banca, mentre Griffin, dopo aver preso in ostaggio nove impiegati, ordinò ai clienti di andarsene.

Nelle successive tre ore e mezzo, Griffin intrattenne un violento scambio a fuoco con la polizia e l'FBI, durante il quale ferì i primi due poliziotti che avevano risposto all'allarme silenzioso della banca e altre sei persone che si trovavano a passare da quelle parti.

Griffin sparò così tanti colpi – in totale 101 – che a un certo punto la polizia dovette servirsi di un camion della spazzatura per farsi scudo e mettere al sicuro un collega.

Alle due e mezza del pomeriggio, dopo aver condotto gli impiegati in un piccolo ufficio, Griffin chiese alla direttrice di chiamare la polizia e trasmettere un messaggio.

All'esterno Clint Van Zandt, agente dell'FBI, era a fianco di Jim O'Brien, della polizia di Rochester, quando questi mise mano al telefono. Tra le lacrime, la direttrice della banca fece appena in tempo a dire: «O vi

presentate all’entrata principale alle tre del pomeriggio e lo affrontate armi alla mano nel parcheggio o comincerà a uccidere gli ostaggi e a gettar fuori i corpi».

Poi cadde la linea.

Dunque, dovete sapere che nella storia degli Stati Uniti nessun sequestratore ha mai ucciso un ostaggio alla scadenza di un ultimatum. L’ultimatum è sempre stato un modo per concentrare la mente: tutto ciò che i delinquenti volevano erano soldi, rispetto e un elicottero. Era una verità conosciuta a tutti. Si trattava delle *certezze conosciute*, permanenti e inalterabili. Era quella la verità incontestabile.

Ma quella verità permanente e inalterabile avrebbe ben presto subito un brusco scossone.

Ciò che stava per accadere dimostrava per l’ennesima volta il potere dei Cigni Neri, quei frammenti di informazione nascosti e inattesi – le *incertezze sconosciute* – che una volta portate alla luce stravolgono completamente le dinamiche di una negoziazione.

Si tratta di importanti passi avanti nell’ambito di una negoziazione, che fanno pendere inevitabilmente la bilancia dalla tua parte, e si producono grazie a chi sa identificare e utilizzare i Cigni Neri.

Ecco come.

Fare leva sul prevedibilmente imprevedibile

Alle tre in punto, Griffin fece un gesto verso uno dei suoi ostaggi, la ventinovenne Margaret Moore e le disse di avanzare fino alle porte vetrate della banca. Pietrificata, la donna fece come le era stato richiesto, ma prima strillò tra le lacrime che era single e aveva un bambino piccolo.

Griffin non parve neppure ascoltarla, o preoccuparsene. Non appena l'ostaggio raggiunse l'ingresso tra le lacrime, Griffin fece partire due colpi dal suo fucile calibro 12. I colpi raggiunsero il busto della Moore con una forza tale da scaraventarla attraverso la vetrata, quasi tagliando il suo corpo in due.

All'esterno le forze di polizia rimasero senza fiato. Ovviamente quel Griffin non voleva soldi, o rispetto, e neppure una via di fuga. L'unico modo in cui sarebbe uscito da lì sarebbe stato in un sacco per cadaveri.

Subito dopo, Griffin avanzò fino a premere il suo corpo contro la vetrata della banca. Era nel mirino di un cecchino sistemato nella chiesa dall'altra parte della strada. Griffin lo sapeva bene, visto che in precedenza, durante quella stessa giornata, gli aveva già sparato.

In meno di un secondo da quando la silhouette di Griffin comparve nel mirino del fucile, il cecchino schiacciò il grilletto.

Griffin si accasciò, morto.

La teoria del Cigno Nero ci dice che talvolta capitano cose che in precedenza si ritenevano impossibili, o alle quali non si era nemmeno mai pensato. Ciò non equivale a dire che qualcosa con una percentuale di 1 milione a 1 possa accadere, quanto piuttosto che possono verificarsi cose che non si erano mai neppure immaginate.

L'idea del Cigno Nero è stata resa popolare da Nassim Nicholas Taleb, filosofo, saggista e matematico libanese naturalizzato statunitense, con i suoi due bestseller *Giocati dal caso* (*Fooled by Randomness*[1]) e *Il Cigno Nero* (*The Black Swan*[2]), anche se il termine risale a molto prima. Fino al XVII secolo era possibile immaginare soltanto cigni bianchi, perché non ne erano mai stati visti di altri colori. Nella Londra del XVII secolo si era soliti far riferimento a una cosa impossibile definendola un «Cigno Nero».

Ma poi accadde che l'esploratore olandese Willed de Vlamingh si recò nell'Australia occidentale, nel 1697, e poté osservare un cigno nero. Improvvisamente l'impensabile divenne realtà. Erano tutti sicuri che qualsiasi cigno si fosse visto sarebbe stato bianco, ma quella visione del mondo andò in frantumi con la scoperta dei cigni neri.

Ovviamente quella del Cigno Nero è una semplice metafora. Provate a pensare a Pearl Harbour, all'ascesa di Internet o all'11 settembre, per non parlare della più recente crisi bancaria.

Nessuno degli elementi succitati era stato previsto, eppure, a ben riflettere, i segni erano già tutti lì, solo che nessuno ci aveva prestato attenzione.

Servendosi di tale termine, Taleb intende riferirsi all'inutilità delle previsioni basate sull'esperienza precedente. I Cigni Neri sono eventi, o nuove conoscenze, che si situano al di fuori delle aspettative ordinarie, e quindi non possono essere previsti.

Nell'ambito delle negoziazioni, questo è un aspetto cruciale. Ogni sessione di negoziazione si compone di informazioni di diverso genere. Ci sono le cose che sappiamo, come il nome della controparte, la sua offerta e la nostra esperienza basata su negoziazioni precedenti: si tratta delle *cose che sappiamo di sapere*. Poi ci sono quegli aspetti che di certo esistono, ma non conosciamo, come la probabilità che l'altro si ammali e quindi ci capiti una diversa controparte: sono le *cose che sappiamo di non sapere*, e le si potrebbe paragonare alle carte coperte del poker, che di certo esistono, ma non sappiamo chi le abbia in mano. Tuttavia, le informazioni più importanti sono quelle che non sappiamo di non sapere, tutto ciò che non avremmo mai immaginato, ma che se ci venisse svelato cambierebbe completamente le carte in tavola. Per esempio, potrebbe trattarsi di una diversa volontà della controparte, che in realtà intende far fallire la trattativa, perché ha già deciso di rivolgersi a un concorrente.

Ecco i Cigni Neri: *cose che non sappiamo di non sapere*.

Nel caso precedentemente citato, Van Zandt, e a dire il vero tutto l'FBI, s'è lasciato accecare dalle *cose che sapeva di sapere* e da tutte le aspettative che strutturavano rigidamente il suo sapere, perdendo così completamente di vista gli indizi e le connessioni che si trovavano al di fuori della gamma delle possibilità. Il Cigno Nero ce l'avevano proprio davanti, eppure non l'hanno visto.

Con ciò non intendo evidenziare eventuali mancanze da parte di Van Zandt, anzi, tutt'altro: ha fatto tutto ciò che una persona nella sua situazione avrebbe potuto fare, come del resto mi ha poi spiegato a Quantico, illustrando di fronte a una sala piena zeppa di agenti gli eventi di quella terribile giornata di giugno. Si è trattato di un'anticipazione del fenomeno del suicidio per mano della polizia – e cioè della situazione che viene a crearsi quando un singolo individuo scatena deliberatamente una crisi per provocare una risposta letale da parte delle forze dell'ordine – ma in quel contesto c'era in ballo una lezione ancora più importante da imparare: il nocciolo della faccenda, allora come oggi, è quanto sia importante riconoscere l'imprevedibile, così da evitare che possa ripresentarsi un esito come la morte della giovane Moore.

Quel giorno di giugno del 1981, O'Brien aveva continuato a chiamare la banca, ma gli impiegati della banca riagganciavano subito dopo aver risposto. Era a quel punto che la polizia avrebbe dovuto capire che la situazione era al di fuori dei limiti del *conosciuto*. I sequestratori *rispondono* sempre, vogliono parlare, perché hanno *immancabilmente* delle richieste, c'è sempre *qualcosa* che vogliono sia ascoltato, rispettato e pagato.

Ma ciò non era evidentemente nelle intenzioni di Griffin.

E poi, come se ciò non bastasse, a metà giornata e con la situazione in stallo, un poliziotto era entrato nel posto di comando per avvertire che c'era un duplice omicidio con una terza persona gravemente ferita a pochi isolati di distanza.

«Perché dovremmo esserne informati?», si era chiesto Van Zandt. «C'è qualche connessione?» Nessuno ha potuto saperlo o scoprirlo in tempo. Se fosse accaduto, probabilmente si sarebbe rivelato un secondo Cigno Nero: Griffin aveva appena ucciso un paio di persone senza chiedere alcun riscatto.

A poche ore di distanza, il sequestratore aveva imposto a un ostaggio di leggere al telefono un messaggio per la polizia. Curiosamente, non conteneva nessuna richiesta. Al contrario, si trattava di una sconclusionata diatriba sulla vita del sequestratore e sulle ingiustizie che aveva dovuto subire. Era una nota talmente lunga e caotica che non era stata letta interamente. Se così fosse stato, ci si sarebbe accorti di una frase importante – un altro Cigno Nero:

«… finché la polizia non mi avrà tolto la vita…»

A causa di tutti questi Cigni Neri non identificati, Van Zandt e i suoi colleghi non hanno potuto valutare quella situazione per ciò che era realmente: Griffin voleva morire, e voleva che la polizia gli rendesse quel servizio.

All'FBI non era mai capitato nulla del genere – una sparatoria al termine della scadenza data? – di conseguenza si era cercato di far collimare le informazioni di quella tragica giornata con quanto era accaduto in passato. Attraverso la documentazione dell'epoca si può desumere come la polizia si chiedesse: alla fin fine, *cosa diavolo vuole*? Tutti si immaginavano che, dopo averli spaventati per un po', Griffin si sarebbe attaccato alla cornetta e avrebbe cominciato a dialogare. Dopotutto, quando si arriva all'ora prefissata nessuno muore mai, o almeno così si pensava.

Scoprire quello che non si sa di non sapere

La lezione impartita da quanto accaduto alle tre del pomeriggio del 17 giugno 1981 a Rochester, New York, è che quando i pezzi non riescono più a stare insieme, di norma è perché i modelli di riferimento non funzionano più, e non arriveranno mai a sommarsi, a meno che non ci si trovi disposti a rinunciare alle proprie aspettative.

Ogni caso è a sé stante. Dobbiamo soltanto lasciare che quanto sappiamo – *ciò che sappiamo di sapere* – ci guidi, ma non ci impedisca di vedere ciò che non sappiamo; dobbiamo mantenerci flessibili, così da adattarci a qualsiasi situazione; dobbiamo sempre mantenere la mente del principiante e infine non dobbiamo mai sopravvalutare la nostra esperienza o sottovalutare ciò che le informazioni – riguardino fatti concreti o emotivi – ci rivelano momento per momento, indipendentemente dalla situazione.

Non si tratta peraltro delle sole lezioni che possiamo trarre da simili eventi tragici. Se l'eccessiva dipendenza da *ciò che sappiamo di sapere* può ostacolare un negoziatore fino al punto che le sue ipotesi gli impediscono di vedere e ascoltare tutto quanto una data situazione può offrirgli, forse una maggior ricettività a quello che *non sa di non sapere* potrebbe condurre lo stesso negoziatore a vedere e ascoltare dati essenziali per produrre cambiamenti sensazionali.

Sin dal momento in cui ho sentito il racconto di quel 17 giugno 1981 ho compreso che dovevo completamente stravolgere il mio approccio alla negoziazione. Ho infatti cominciato a supporre che ogni negoziazione potesse accogliere come minimo tre Cigni Neri, cioè tre informazioni che, una volta scoperte, avrebbero cambiato ogni cosa.

E, posso dirlo a ragion veduta, non mi sono sbagliato. Ora mi sembra opportuno sottolineare che non stiamo parlando di un semplice trucchetto da applicare alle varie negoziazioni. Non a caso, ho voluto sposare il nome della mia società e il suo logo proprio a quello del Cigno Nero!

Scoprire i Cigni Neri e agire di conseguenza impone un cambiamento degli schemi mentali. Comporta la trasformazione della realtà unidimensionale come quella di un gioco di scacchi in un gioco

tridimensionale più emozionante, più dinamico, più intuitivo e… davvero efficace!

Ovviamente scoprire i Cigni Neri non è un compito facile. In un modo o nell'altro siamo tutti un po' ciechi. Finché non abbiamo svoltato l'angolo, non sappiamo cosa ci aspetta là dietro. Per definizione non sappiamo ciò che non sappiamo.

Ecco perché affermo che scoprire e comprendere i Cigni Neri implica la trasformazione dell'atteggiamento mentale. Dovete ampliare i vostri percorsi mentali definiti e abbracciare un modo di ascoltare più intuitivo e ricco di sfumature.

Ciò è di vitale importanza in ogni ambito della vita, che possa concernere negoziatori, inventori oppure venditori. Ciò che non sapete può uccidervi, o far fallire il vostro accordo. Ma scoprirlo è incredibilmente difficile. L'aspetto fondamentale di questa problematica è che la gente non sa che domande porre al cliente, o all'utente… In parole povere alla controparte. A meno che non siano interrogati correttamente, molti non sono neppure capaci di articolare le informazioni che desiderano. Nessuno al mondo ha detto a Steve Jobs che voleva un iPad: è stato lui a scoprire i nostri bisogni, quel Cigno Nero, senza che noi ci rendessimo conto che l'informazione era già presente.

Il problema è che le tecniche convenzionali di interrogazione e ricerca sono designate per confermare *ciò che sappiamo di sapere*, così da ridurre il margine di incertezza. Non scavano in ciò che non sappiamo.

Le negoziazioni saranno sempre afflitte da una prevedibilità limitata. La controparte potrebbe dirvi: «È un bell'appezzamento di terreno», senza menzionare il fatto che si tratta anche di un sito contaminato. Oppure potranno raccontarvi: «I vicini sono rumorosi? Beh, ogni tanto tutti facciamo un po' di rumore, no?», quando nella realtà dei fatti nell'appartamento a fianco c'è una band di heavy metal che si esercita tutte le sere.

Chi sarà bravo a portare alla luce, adattare e sfruttare tutto ciò che non sappiamo si troverà inevitabilmente nella migliore delle situazioni.

Per scoprire il non conosciuto, dobbiamo interrogare il nostro mondo, effettuare una chiamata e ascoltare attentamente la risposta. È necessario porre un bel po' di domande, leggere gli indizi non verbali ed esprimere sempre verbalmente le proprie osservazioni alla controparte.

Tutto sommato qui non c’è niente di nuovo rispetto a quanto avete imparato finora. È semplicemente più intenso e intuitivo. Dovete percepire la realtà sotto la mimetizzazione; notare quelle piccole pause che lasciano ipotizzare disagio e menzogna. Non cercate di verificare ciò che vi aspettate: se doveste farlo è proprio ciò che trovereste. Al contrario, dovete aprirvi alla realtà fattuale che sta di fronte ai vostri occhi.

Ecco perché la mia società ha cambiato il suo format relativamente alla preparazione e allo svolgimento di una negoziazione. Indipendentemente dalla mole della ricerca svolta dalla nostra squadra prima dell’interazione, ci chiediamo sempre: «Perché ci stanno comunicando tutto ciò che ci stanno dicendo proprio ora?» Ricordate, la negoziazione è molto più simile a camminare su una fune che a competere contro un avversario. Se ci si concentra troppo sull’obiettivo finale, si finirà per distrarsi al passo successivo, provocando la caduta dell’equilibrista sulla fune della negoziazione. È opportuno concentrarsi sul prossimo passo, perché la fune vi condurrà al termine del percorso solo con una serie di passi giusti.

La maggior parte delle persone si aspetta che i Cigni Neri siano materiale riservato, o informazioni custodite in gran segreto, quando in realtà l’informazione in sé e per sé potrebbe sembrare completamente innocua. Entrambe le parti potrebbero cioè essere completamente dimentiche della sua importanza. La vostra controparte dispone sempre di informazioni di cui non comprende il valore.

Tre tipi di effetto leva

Tornerò alle specifiche tecniche per scoprire i Cigni Neri ma tanto per cominciare vorrei analizzare perché sono così utili.

La risposta è l'influenza che permettono d'esercitare. I Cigni Neri sono moltiplicatori di influenza. È ciò che ci consente di avere la meglio.

Dunque, la parola magica è influenza, o effetto leva, ma si tratta anche di uno di quei concetti che gli esperti di negoziazione citano talvolta casualmente, senza mai approfondirli, che è proprio ciò che invece io mi accingo a fare.

In teoria, l'effetto leva consiste nella capacità di infliggere perdite e ottenere guadagni. In quali contesti la vostra controparte vuole vincere, e che cos'è che teme di perdere? Come viene spiegato, scoprendo questo genere di informazioni si sarà in grado di esercitare un influsso sull'altro, rispettivamente alle sue percezioni, azioni e decisioni. In pratica, laddove le nostre percezioni irrazionali sono la nostra realtà, guadagno e perdita risultano concetti ingannevoli e spesso non importa quale influenza venga esercitata su di noi; ciò che conta davvero è l'influenza che pensiamo di poter esercitare sugli altri. Ecco perché affermo che c'è sempre un'influenza di sorta: trattandosi essenzialmente di un concetto emotivo, può essere prodotta sia che esista sia che non esista.

Se vi stanno parlando, potete esercitare pressione. Chi è in vantaggio in un rapimento? Il rapitore o la famiglia della vittima? Molti pensano che tutto il potere sia nelle mani del rapitore. Certo, il rapitore ha in mano qualcosa che la famiglia del rapito ama, ma la famiglia dispone anche di qualcosa a cui il rapitore ambisce. Quale aspetto è il più potente? Inoltre, quali sono i possibili acquirenti a cui il rapitore può rivolgersi per ciò che sta cercando di vendere? Quali affari garantiscono successo quando c'è solo un compratore?

Nella gestione dell'effetto leva, nell'esercitare pressione, ci sono molti impulsi, come il tempo, la necessità e la competizione. Se avete *bisogno* di vendere la vostra casa *ora*, disponete di minor vantaggio rispetto a chi non ha una precisa scadenza. Se *volete* venderla, ma non è una cosa che dovete

necessariamente fare, ne avete di più. E se ci sono più persone disposte a fare un'offerta in merito, tanto meglio per voi.

È peraltro necessario notare che «potere» non è esattamente la stessa cosa di «influenza» o «effetto leva». Donald Trump ha un sacco di potere, ma se si trova appiedato in un deserto e c'è un solo venditore dell'acqua di cui ha bisogno, proprietario dell'unico negozio disponibile per miglia e miglia, l'effetto leva di cui parliamo è nelle mani di quel venditore.

Uno dei modi di rappresentare l'esercizio di una posizione dominante è un fluido che si muove oscillando da una parte all'altra. In qualità di negoziatori dovreste sempre essere ben consapevoli di quale parte, in un qualsiasi momento, pensa di avere di più da perdere se la negoziazione fallisce. La parte che sente di aver di più da perdere, e che è più spaventata all'idea di perderlo, dispone di minor vantaggio, e viceversa. Per esercitare l'effetto leva sull'altro, dovete persuaderlo che se la trattativa fallisce ha qualcosa di davvero concreto da perdere.

A livello tassonomico, ci sono tre tipi di influenza o effetto leva: positivo, negativo e normativo.

Effetto leva positivo

L'effetto leva positivo è molto semplicemente la vostra capacità in quanto negoziatore di fornire, o detenere, qualcosa che la vostra controparte vuole. Ogni qualvolta l'altro vi dice: «Vorrei…», come nella frase «Vorrei comprare la tua auto», godete di un effetto leva positivo.

Quando qualcuno pronuncia una frase del genere, disponete di un vantaggio: potete far sì che il suo desiderio sia avveri, oppure potete rifiutare, infliggendo così una frustrazione o ancora servirvi di tale desiderio per stringere un affare migliore con una terza parte.

Ecco un esempio: supponiamo che tre mesi fa abbiate messo in vendita la vostra attività sul mercato e che infine un potenziale acquirente vi dica: «Sì, voglio comprarla». Siete elettrizzati, ma alcuni giorni dopo la vostra gioia si trasforma in delusione, perché vi fa un'offerta così bassa da sembrare un insulto. Peraltro è l'unica offerta che avete, quindi che fare?

Supponiamo però che siate anche in contatto con altri potenziali acquirenti. Se è così, potete servirvi di quell'offerta per creare un senso di competizione, scatenando così un'asta al rialzo. Perlomeno riuscirete a costringerlo a fare una scelta.

Tuttavia, anche se non doveste avere altre offerte o il compratore interessato fosse la vostra prima scelta, avete più potere di quanto ne avevate prima che la controparte rivelasse il suo desiderio. Ora controllate ciò che vuole. Ecco perché i negoziatori più esperti aspettano prima di fare offerte – non vogliono rinunciare a questo vantaggio.

Il vantaggio positivo dovrebbe migliorare le vostre capacità psicologiche nel corso della negoziazione. Siete passati da una situazione in cui volevate qualcosa da un investitore a una situazione in cui volete entrambi qualcosa l'uno dall'altro.

Una volta acquisito tale vantaggio, potete identificare altre cose che la controparte potrebbe desiderare. Per esempio, potrebbe voler comprare la vostra attività entro una certa scadenza. Aiutatelo in tal senso, se è disposto ad aumentare il prezzo. Forse la sua offerta rappresenta tutti i soldi di cui dispone. Aiutatelo ad avere ciò che vuole – la vostra attività – dicendogli che per quella cifra potete soltanto cedergli il 75%.

Effetto leva negativo

L'effetto leva negativo è quello che la maggior parte della gente si immagina quando sente menzionare l'espressione «far leva su…» Rappresenta la capacità del negoziatore di far soffrire la sua controparte. E ciò attraverso «minacce». Disponete di un effetto leva negativo se potete dire alla vostra controparte: «Se non adempi il tuo impegno/paghi la fattura/eccetera, distruggerò la tua reputazione».

Questa sorta di effetto leva ottiene l'attenzione del pubblico a causa di un concetto di cui abbiamo già discusso: *l'avversione alla perdita*. Come i negoziatori più esperti sanno da lungo tempo, e gli psicologi hanno ripetutamente dimostrato, la mente umana interpreta le potenziali perdite ritenendole più preoccupanti di un guadagno analogo. Fare un buon affare può spingerci a fare una puntata rischiosa, ma salvare la reputazione dalla distruzione rappresenta una motivazione molto più forte.

Quindi, a che genere di Cigni Neri occorre fare attenzione per cogliere i potenziali vantaggi negativi? I negoziatori più in gamba cercano informazioni, spesso rivelate trasversalmente, che dimostrano ciò che è realmente importante per la loro controparte: qual è il suo pubblico? Che significato attribuisce a status e reputazione? Cosa la preoccupa maggiormente? Per scoprire questi aspetti, un metodo consiste

nell’abbandonare il tavolo di negoziazione per parlare con una terza parte che conosce la vostra controparte. Tuttavia il metodo più efficace è ricavarle attraverso le interazioni con la vostra controparte stessa.

Ciò detto, è necessario cautelarvi: non solo non credo nell’efficacia di lanciare minacce dirette, ma mi manterrei estremamente attento anche a quelle più sottili. Le minacce possono trasformarsi in bombe nucleari, con un sacco di residui tossici difficili da ripulire. Dovete gestire il potenziale delle conseguenze negative con attenzione, perché altrimenti potreste farvi male e avvelenare o far saltare l’intero processo.

Se ficcate il vostro effetto leva negativo nella gola della controparte, potrebbe percepirlo come un tentativo di privarla della sua autonomia. Le persone spesso preferiscono morire prima di rinunciare alla loro autonomia, o comunque finiscono per agire irrazionalmente e interrompono la negoziazione.

Una tecnica più sottile consiste nell’etichettare l’effetto leva negativo e quindi renderlo chiaro senza per questo attaccare. Frasi del tipo: «Sembrerebbe che attribuiate molto valore al fatto che avete sempre pagato nei termini previsti», oppure «Pare proprio che non siate interessati alla posizione in cui mi state lasciando», potrebbero davvero riaprire il processo di negoziazione.

Effetto leva normativo

Ogni persona si contraddistingue per un insieme di regole e specifici riferimenti morali.

L’effetto leva normativo consiste nell’utilizzare le norme e gli standard della controparte per promuovere le proprie posizioni. Se potete dimostrare che ci sono incongruenze tra le credenze e le azioni dell’altro, disponete di un effetto leva normativo, anche perché a nessuno piace fare la figura dell’ipocrita.

Per esempio, se la controparte lascia comprendere che generalmente, quando acquisisce un’altra società, paga attraverso un certo multiplo di contanti potete strutturare il prezzo desiderato di modo che rifletta tale valutazione.

Scoprire i Cigni Neri tali da porvi in una posizione normativa dominante può essere facile, come per esempio chiedere alla controparte quali sono i

suoi valori e le sue abitudini e ascoltare apertamente. Oppure cercare di capire che lingua parla, per poi rispondere sullo stesso tono.

Riconosci il suo credo

Nel marzo 2003 ho condotto una negoziazione con un coltivatore che si è dimostrato essere uno dei più improbabili terroristi post-11 settembre che possiate immaginare.

La faccenda ha avuto inizio quando Dwight Watson, un coltivatore di tabacco della Carolina del Nord, ha agganciato la sua jeep a un grosso trattore addobbato con striscioni e una bandiera statunitense rovesciata in bella vista, e l'ha rimorchiato fino a Washington per protestare contro le politiche governative che riteneva stessero buttando sul lastrico i coltivatori di tabacco.

Quando Watson è arrivato nella capitale, ha trascinato il trattore in un laghetto tra il monumento a Washington e il Memoriale dei veterani del Vietnam, minacciando di farlo saltare con le bombe a «organofosfati» che pretendeva contenesse.

I sistemi di sicurezza hanno bloccato la capitale, mentre la polizia ha circoscritto un'area di otto isolati dal Lincoln Memorial fino al monumento a Washington. Dopo il caso del cosiddetto «cecchino della Beltway» e visto che ci trovavamo all'esordio della seconda guerra del Golfo, la facilità con cui Watson era arrivato fin là gettò lo scompiglio, spaventando oltremisura l'opinione pubblica.

Parlando al suo cellulare, Watson disse al «Washington Post» che la sua era una missione di vita o di morte con cui intendeva dimostrare come la riduzione delle sovvenzioni stesse uccidendo i coltivatori di tabacco. Inoltre ha ribadito allo stesso giornale che Dio stesso lo aveva ispirato a inscenare quella protesta, e che non era pronto a mollare.

«Se questo è il modo in cui l'America viene amministrata, al diavolo!», aveva detto. «Io non mi arrenderò. Possono pure farmi saltare in aria. Sono pronto ad andare in paradiso.»

L'FBI mi aveva mandato sul viale del National Mall, a bordo di un camper attrezzato per lo scopo, da cui avrei dovuto guidare una squadra composta da agenti dell'FBI e dell'USPP (la *United States Park Police*), con l'obiettivo di entrare in contatto con Watson ed evitare che perdesse la vita, o che coinvolgesse chissà quante altre vittime innocenti.

E così ci siamo messi al lavoro.

Come potete immaginare, vista la minaccia di far saltare buona parte della capitale statunitense, la tensione si tagliava con il coltello. I tiratori scelti avevano già puntato le loro armi su Watson e avevano ricevuto «semaforo verde» nel caso avesse fatto qualche mossa folle.

In qualsiasi negoziazione, ma soprattutto in quelle tese come questa, il fattore determinante per ottenere successo non è tanto come sai parlare, ma come sai ascoltare. Comprendere l'*altro* è un prerequisito per essere in grado di esprimersi con tono persuasivo e sviluppare opzioni che possano avere un forte impatto. Da un lato c'è la negoziazione visibile, dall'altro ci sono tutte le cose che sono nascoste sotto la superficie (lo spazio di negoziazione segreto in cui dimorano i Cigni Neri).

Per accedere a tale spazio nascosto molto spesso è necessario comprendere la visione del mondo dell'altro, la sua *ragione d'essere*, in sostanza il suo credo. In realtà, scavare nella «religione» della controparte (che talvolta implica Dio, ma non sempre), implica un passaggio dal tavolo di negoziazione al campo della vita, emotiva e non, dell'altro.

Dopo aver compreso la visione del mondo della controparte, si può cominciare a influenzarla. Ecco perché, fino al momento in cui abbiamo cominciato a parlare con Watson, ho rivolto tutta la mia energia nel tentativo di far emergere quanto c'era di più illogico, così da indurlo ad arrendersi.

È stato così che sono venuto a scoprire che Watson aveva trovato sempre più difficile mantenersi grazie alla sua piantagione di circa 500 ettari di tabacco, di proprietà della famiglia da cinque generazioni. Dopo essere stato colpito dalla siccità, e aver perso metà del raccolto, Watson aveva deciso che non poteva più permettersi quell'attività e si era diretto a Washington per far sentire le sue ragioni. Voleva attenzione, e sapere ciò che voleva si tradusse per noi in un effetto leva positivo.

Watson ci disse anche che era un veterano e che i veterani avevano delle regole. Questo è proprio il genere di musica che si vuole ascoltare in questi casi, perché rappresenta un effetto leva normativo. Ci spiegò anche che era disposto ad arrendersi, ma non subito. Quand'era ufficiale dell'82° Airborne negli anni Settanta, aveva imparato che se si resta intrappolati dietro le linee nemiche, se i rinforzi non arrivano ci si può arrendere con onore dopo tre giorni, ma non prima.

Ora disponevamo di regole ben precise, a cui lui stesso era obbligato ad attenersi, e il fatto che avesse ammesso che poteva arrendersi implicava anche che, malgrado la sua minaccia di morte, intendeva senz'altro vivere. Una delle prime cose che cerchi di comprendere durante una negoziazione di ostaggi è se dalla visione del futuro della controparte si può dedurre la volontà di sopravvivere. E Watson aveva risposto di sì.

Ci siamo serviti di quell'informazione – una forma di effetto leva negativo, poiché avremmo potuto portargli via qualcosa che voleva: la vita – e abbiamo preso a lavorarci combinandola con l'effetto leva positivo del suo desiderio di essere ascoltato. Abbiamo raccontato a Watson come fosse già finito sulla prima pagina dei media nazionali, spiegandogli che se voleva che il suo messaggio si diffondesse avrebbe dovuto continuare a vivere.

Watson era abbastanza intelligente da comprendere che c'era una concreta possibilità che non ne uscisse vivo, tuttavia aveva le sue regole e il suo orgoglio militare. I suoi stessi desideri e paure contribuivano a generare alcuni effetti leva positivi e negativi, ma erano secondari alle regole con cui aveva vissuto la sua vita.

Potremmo esserci lasciati tentare dall'aspettare il terzo giorno, ma dubitavo che l'avremmo tirata così per le lunghe. A ogni ora che passava l'atmosfera si faceva più tesa. La capitale era sotto assedio e avevamo motivo di credere che disponesse realmente di esplosivi. Se avesse fatto una mossa sbagliata, un movimento di scatto, i cecchini l'avrebbero ucciso. Aveva già palesato diversi attacchi di rabbia, quindi più il tempo passava, più era in pericolo. Avrebbe potuto davvero farsi uccidere.

Tuttavia quella era una carta che non potevamo affatto giocare: non potevamo minacciare di ucciderlo e aspettare che funzionasse. Ciò è motivato da qualcosa che chiamiamo «paradosso del potere» – vale a dire che, con ogni probabilità, più forte spingi più resistenza incontri. Ecco perché l'effetto leva negativo andava usato con moderazione.

Comunque sia, c'era poco tempo e dovevamo accelerare le cose. Ma come?

Ciò che è accaduto in seguito costituisce un glorioso esempio di come un vero ascolto della controparte e una profonda comprensione della sua visione del mondo possono rivelare un Cigno Nero tale da trasformare le dinamiche della negoziazione. Watson non aveva espresso direttamente ciò

che dovevamo capire, ma un'analisi più approfondita dei dettagli ci permise di scoprire la verità nascosta che stava alla base di tutto ciò che aveva detto.

Dopo circa trentasei ore, Winnie Miller, un'agente del FBI della nostra squadra, che aveva prestato particolare attenzione a tutti i più sottili riferimenti pronunciati da Watson si rivolse a me dicendo:

«È un credente. Ricordagli che domani è l'alba del terzo giorno, il giorno in cui i cristiani credono che Gesù Cristo abbia lasciato la sua tomba e sia asceso al cielo. Se Cristo lasciò la tomba all'alba del terzo giorno, perché non potrebbe farlo Watson?»

Si è trattato di un brillante ricorso all'ascolto profondo. Combinando tutto ciò che era sottinteso nelle parole di Watson con la conoscenza della sua visione del mondo, Winnie ci ha consentito di dimostrare a Watson che non soltanto lo stavamo *ascoltando*, ma anche che avevamo *colto* il suo messaggio.

Se avessimo letto correttamente il significato delle sue parole, ciò gli avrebbe permesso di porre fine con onore a quell'assedio, e di farlo con la chiara percezione che si stava arrendendo a un avversario che lo rispettava e che riconosceva il suo credo.

Ponendo le proprie domande nel contesto della visione del mondo di cui la controparte si serve per decidere, si dimostra rispetto e ciò è ricompensato con attenzione e risultati. Riconoscere la religione dell'altro significa molto di più che procurarsi un effetto leva normativo a sé stante. È piuttosto un metodo per giungere a una visione olistica della percezione della realtà della controparte – in questo caso, letteralmente della sua religione – a cui attingere per istruire le proprie mosse durante la negoziazione.

Servirsi della religione della controparte è estremamente efficace, soprattutto perché si tratta di un elemento che ha un'autorità su di essa. La «religione» dell'altro è proprio ciò che il mercato, gli esperti, Dio o la società – qualsiasi cosa conti per lui – definisce come giusto ed equo, ed è un'autorità a cui è pronto a rimettersi.

Nella successiva conversazione con Watson, abbiamo proprio fatto cenno alla mattina successiva, in cui cadeva l'alba del terzo giorno. Dall'altro capo della linea c'è stato un lungo silenzio. Nel nostro centro operativo regnava una quiete tale che si poteva sentire il battito del cuore della persona a fianco.

Watson tossì.

Poi disse: «Ok, vengo fuori».

E così ha fatto, interrompendo un assedio di quarantott'ore, senza essere ferito e consentendo alla capitale della nazione di riprendere la sua vita di tutti i giorni.

Tra parentesi, non abbiamo trovato nessun esplosivo.

Sebbene la storia di Watson riassuma chiaramente l'importanza del «conoscere la religione dell'altro», ecco due consigli per interpretare correttamente il credo della controparte:

- Passare al setaccio ciò che si è appena ascoltato. Di primo acchito non si sente tutto, quindi è opportuno ricontrollare. È molto meglio confrontare i propri appunti con quelli degli altri membri della squadra. Spesso si finisce per scoprire qualche nuova informazione che contribuisce al progresso della negoziazione.
- Far ricorso al supporto di ascoltatori il cui unico compito è quello di leggere tra le righe. Sapranno portare alla luce elementi di cui non si era acquisita conoscenza.

Per dirla altrimenti, occorre ascoltare, ascoltare nuovamente e ascoltare qualcosa di più.

Abbiamo visto come una comprensione olistica della «religione» della controparte – un enorme Cigno Nero – possa assicurarci un effetto leva normativo che dà adito al successo della negoziazione. Ma ci sono altri modi in cui l'interpretazione della «religione» della controparte consente di ottenere risultati migliori.

Il principio di somiglianza

Le più recenti ricerche in materia di scienza sociale hanno confermato ciò che i migliori negoziatori conoscono da tempo immemore: vale a dire che ci fidiamo di più delle persone che percepiamo simili o familiari.

Le persone hanno fiducia in chi appartiene allo stesso gruppo. Quello dell'appartenenza è un istinto primario e, se si riesce a far leva su tale istinto, quella sensazione che ci fa dire: «Oh, ecco qualcuno che la pensa come me!», ci guadagniamo immediatamente la sua fiducia.

Quando la controparte manifesta atteggiamenti, credenze, idee – persino il modo in cui si veste – che sono simili ai nostri, siamo indotti a fidarci di più, semplicemente perché ci piace. Bastano somiglianze superficiali come l'appartenenza allo stesso club, o all'associazione degli ex studenti del college, per migliorare il rapporto.

Ecco perché in molte culture i negoziatori dedicano molto tempo alla costruzione del rapporto, prima ancora di pensare a eventuali offerte. Entrambe le parti sanno che le informazioni che potranno raccogliere saranno di vitale importanza per il raggiungimento di un accordo e l'acquisizione di reciproci vantaggi. È un po' come fanno i cani, che si annusano reciprocamente il didietro.

Una volta mi sono trovato a negoziare un accordo per fornire i nostri servizi a un CEO dell'Ohio, situazione rispetto alla quale il principio di somiglianza ha avuto un ruolo fondamentale.

La mia controparte continuava a fare riferimento a un universo di valori che ho riconosciuto essere riconducibili a quelli dei cosiddetti «cristiani rinati». Nel corso delle nostre conversazioni ha continuato a chiedersi se dovesse coinvolgere i suoi consulenti. Evidentemente l'intero rapporto con i suoi consulenti lo infastidiva, al punto tale che a un certo momento ha sbottato: «Nessuno mi capisce!»

In quel momento ho cominciato a lambiccarmi il cervello, alla ricerca di un termine cristiano che potesse catturare l'essenza di ciò che mi stava dicendo. E alla fine mi è venuto in mente, una parola usata spesso in chiesa o per descrivere il dovere di amministrare le proprie risorse e quelle del proprio mondo – e quindi anche servire Dio – con onestà e responsabilità.

«Per lei si tratta davvero di custodire tutto ciò, giusto?», gli ho chiesto.

Il tono della sua voce si è immediatamente risollevato.

«Sì! Lei è l'unico che mi capisce!», mi ha risposto.

E in quel momento stesso, ha deciso di affidarsi a noi. Mostrandogli che comprendevo le sue più profonde aspirazioni personali, così da rimarcare un senso di somiglianza, di reciproca appartenenza, mi sono messo nella situazione ideale per siglare l'accordo. È bastato stabilire un senso d'identità comune con questo cristiano praticante per ottenere la sua approvazione, non solo in virtù della somiglianza di per sé, ma a causa della comprensione maturata da quell'istantaneo senso di affinità.

Il potenziale delle speranze e dei sogni

Quando riconosciamo la religione della controparte e possiamo visualizzare ciò che vuole realmente dalla vita, possiamo servirci di tali aspirazioni così da incoraggiarla a seguire la via che le mostriamo.

Ogni ingegnere, ogni dirigente, ogni bambino, ognuno di noi ama credere di essere capace di fare qualcosa di straordinario. Da bambini, i nostri sogni a occhi aperti ci vedevano tra i migliori protagonisti del momento: un attore che vinceva un Oscar, oppure un atleta che effettuava una giocata vincente. Ma poi, crescendo, i nostri genitori, insegnanti e amici hanno preso a parlarci molto di più di ciò che si poteva e non si doveva fare, che non di ciò che era possibile. Come risultato abbiamo smarrito le nostre speranze.

Tuttavia, quando qualcuno manifesta una passione per qualcosa che abbiamo sempre voluto fare, e fornisce un progetto volto a realizzarlo, ci concediamo di percepire che è possibile cambiare. Siamo tutti quanti affamati di gioia, e vogliamo disperatamente trovare modi per raggiungerla, cosicché quando qualcuno è sufficientemente coraggioso da mettercela a disposizione, lo seguiamo di nostra spontanea volontà.

Quindi, se constatate che la controparte ha degli obiettivi che non ha raggiunto, evocate le vostre capacità e lasciate che vi segua, esprimendo passione per quegli stessi obiettivi e suscitando fiducia per la vostra capacità di conseguirli.

A tale proposito, Ted Leonsis è veramente grande: in quanto proprietario della squadra di basket dei Washington Wizards, nonché della squadra di hockey dei Washington Capitals, parla sempre dell’importanza di produrre momenti sportivi indimenticabili, che la gente vorrà raccontare ai propri nipotini. Come non essere d’accordo con qualcuno che si propone di farti diventare immortale?

Le ragioni della religione

Le ricerche hanno dimostrato che i soggetti rispondono favorevolmente alle richieste quando sono poste con un tono di voce prudente e seguite da una ragione, da un «perché».

In un celebre studio della fine degli anni Settanta,[3] Ellen Langer, professoressa di psicologia ad Harvard, e i suoi colleghi hanno avvicinato persone in coda alla fotocopiatrice, chiedendo se potessero lasciarli passare. A volte hanno fornito un motivo, a volte no. I risultati sono stati straordinari: se non fornivano nessuna ragione, solo il 60% accondiscendeva alla richiesta, mentre se ne fornivano una, più del 90% rispondeva positivamente. E non aveva nessuna importanza che la motivazione fosse davvero ragionevole (per esempio, un semplice: «Scusi, ho cinque pagine, posso saltare la fila?» funzionava alla grande). In sostanza, la gente reagiva positivamente in funzione del contesto fornito.

Sebbene persino le ragioni più sciocche possano funzionare quando si tratta di utilizzare una fotocopiatrice, in faccende più complesse si può aumentare la propria efficacia offrendo ragioni che fanno riferimento alla religione della controparte. Per tornare all'esempio di cui sopra, se nel momento in cui stava per assicurarsi i nostri servizi quel CEO cristiano mi avesse proposto un'offerta al ribasso, avrei potuto rispondere: «Mi piacerebbe poter accettare, ma anch'io ho il dovere di essere un custode responsabile delle mie risorse».

Non è follia, è un indizio

Accogliere a braccia aperte lo sconosciuto non è nella natura umana. È qualcosa che ci spaventa. Quando dobbiamo confrontarci con lo sconosciuto, lo ignoriamo, oppure tagliamo la corda, o ancora lo etichettiamo in modo da poterlo tranquillamente respingere. Nell'ambito delle negoziazioni, tale etichetta prende spesso la forma della seguente dichiarazione: «Ma è una follia!»

È proprio una delle ragioni per cui mi sono dimostrato estremamente critico nei confronti di alcune modifiche nella politica di negoziazione degli ostaggi statunitensi, secondo le quali non si deve negoziare con quelli che vengono genericamente etichettati come «terroristi», ivi compresi i gruppi di talebani o l'ISIS.

La spiegazione razionale per questa mancata apertura è stata ben riassunta dal giornalista Peter Bergen, analista in tema di sicurezza nazionale presso la CNN: «Le negoziazioni con fanatici religiosi che hanno manie di grandezza generalmente non producono risultati positivi».

In tal modo abbiamo scelto l'alternativa di *non* comprendere la loro religione, il loro fanatismo e le loro fissazioni. Invece di provare negoziazioni che comunque non andrebbero a buon fine, ce la caviamo con una scrollata di spalle e un: «Sono dei pazzi!»

Ma ciò è assolutamente sbagliato. Dobbiamo comprendere tali fenomeni. Non lo sto dicendo perché sono uno sempliciotto pacifista (l'FBI non assume agenti del genere) ma perché so che comprendere tali posizioni rappresenta il miglior modo per scoprire le vulnerabilità e le esigenze della controparte, acquisendo quindi un maggior controllo. E se non si parla non si può avere accesso a informazioni del genere.

Nessuno di noi è immune a quel «Sono dei pazzi!» Lo si può vedere in ogni genere di negoziazione, dal rapporto tra genitori e figli agli accordi tra uomini politici, fino alle contrattazioni societarie.

Peraltro il momento in cui siamo già pronti a gettare la spugna e dichiarare: «Sono dei pazzi!» è spesso il momento migliore per scoprire quel Cigno Nero tramite cui trasformare una negoziazione. È quando vediamo o sentiamo qualcosa che non ha senso – qualcosa di «folle» – che

ci troviamo di fronte a un bivio cruciale: andare avanti, magari con ancora più forza, affrontando quel qualcosa che ancora non riusciamo a elaborare, oppure prendere l'altra strada, quella che garantisce il fallimento, in virtù della quale ci diciamo che comunque sia quella negoziazione è soltanto tempo perso.

Nella sua grande opera *Negotiation Genius,*[4] i professori Deepak Malhotra e Max H. Bazerman prendono in esame i motivi più comuni in virtù dei quali i negoziatori definiscono erroneamente folli le loro controparti. È ciò di cui voglio parlare ora.

Errore n. 1: sono male informati

Spesso la controparte sta agendo basandosi su un qualche tipo di disinformazione e quando le persone ricevono informazioni false, fanno cattive scelte. Nel campo dell'informatica e della tecnologia dell'informazione tutto ciò viene descritto dall'espressione *Garbage In, Garbage Out* (acronimo GIGO), che letteralmente significa: «Spazzatura Dentro, Spazzatura Fuori».

Come esempio, Malhotra cita il caso di un dirigente, un suo studente che era in disputa con un ex dipendente che pretendeva gli fossero dovuti 130.000 dollari per il lavoro che aveva svolto prima di essere licenziato; costui minacciava una causa legale.

Confuso, quel dirigente si è rivolto alla contabilità della società. È stato qui che hanno scoperto il problema: quando l'impiegato era stato licenziato i conti erano in gran disordine, ma successivamente era stato tutto rimesso a posto. Una volta ottenute informazioni precise, i contabili hanno assicurato al dirigente che in realtà era l'impiegato che doveva 25.000 dollari alla compagnia.

Preoccupato di evitare la causa, il dirigente ha chiamato l'impiegato, spiegato la situazione e fatto un'offerta: se l'impiegato avesse lasciato perdere la causa, poteva tenersi i 25.000 dollari. Con sua grande sorpresa, l'ex dipendente ha detto che sarebbe comunque andato avanti con la causa legale – un atto irrazionale, folle.

Malhotra ha spiegato al suo studente che il problema non era la follia, ma la mancanza di informazioni e di fiducia. Così quel dirigente ha fatto verificare i conti da una società esterna e ha mandato quei risultati all'impiegato.

Risultato? L'ex impiegato ha lasciato perdere.

Il nocciolo della questione qui è che le persone che operano disponendo di informazioni incomplete paiono letteralmente dei pazzi agli occhi di chi dispone di informazioni differenti. Quando dovete affrontare qualcosa del genere nel corso di una negoziazione, il vostro compito è quello di scoprire ciò che l'altro non sa, e fornirgli le debite informazioni.

Errore n. 2: incontrano degli ostacoli

In qualsiasi negoziazione in cui la vostra controparte sembra muoversi con fare incerto, esiste una netta probabilità che ci siano cose che non può fare, ma che non ha voglia di rivelare. Tali ostacoli possono far sì che persino la più sana delle controparti sembri irrazionale. L'altra parte potrebbe non essere in grado di fare qualcosa a causa di un consiglio legale, di altre promesse già fatte o persino per evitare di stabilire un precedente.

Oppure, più semplicemente ancora, potrebbe non avere più il potere di chiudere l'affare.

Quest'ultima situazione è stata sperimentata da un mio cliente mentre cercava di assicurarsi la Coca-Cola come cliente della sua società di marketing.

Il mio cliente stava negoziando l'affare da mesi, e si stava avvicinando novembre. Era terrorizzato all'idea di non chiudere l'affare prima della fine dell'anno, perché allora avrebbe dovuto aspettare che la Coca-Cola stabilisse un nuovo budget, il che avrebbe potuto fargli perdere il cliente.

Il problema era dovuto al fatto che il suo contatto aveva improvvisamente smesso di rispondergli. Così gli abbiamo detto di mandare una versione della nostra classica email destinata ai soggetti che non rispondono, quella che funziona *sempre*: «Ha rinunciato a chiudere l'affare entro la fine dell'anno?»

Poi è successo qualcosa di davvero strano: il contatto presso la Coca-Cola *non* ha risposto alla email perfetta. Cosa stava succedendo?

A livello superficiale era del tutto irrazionale, anche perché fino a quel momento il contatto era stato correttissimo. Abbiamo detto al nostro cliente che poteva essere accaduta soltanto una cosa: che quel tipo *avesse* davvero rinunciato a chiudere l'affare entro la fine dell'esercizio, ma non voleva ammetterlo. Probabilmente aveva incontrato alcuni ostacoli.

Armato di quella ipotesi, il nostro cliente s'è messo a scavare in profondità. Dopo una serie di chiamate ed email, è riuscito a comunicare con qualcuno che conosceva il suo contatto e così è venuto a sapere che avevamo ragione: nel reparto del suo contatto il caos aveva regnato sovrano per settimane e, a causa di quelle lotte intestine, aveva completamente perso

il suo potere contrattuale. Non c’era quindi da sorprendersi che fosse imbarazzato ad ammetterlo. Ed era proprio per tale motivo che stava evitando il nostro cliente.

In parole povere, aveva incontrato forti limitazioni.

Errore n. 3: hanno altri interessi

Torniamo al caso di William Griffin, il primo che abbia mai ucciso un ostaggio al termine della scadenza in terra americana.

Quando i negoziatori dell'FBI e della polizia sono corsi sulla scena, erano semplicemente all'oscuro di quale fosse il suo principale interesse, che non era negoziare un accordo e rilasciare gli ostaggi in cambio di denaro. In realtà Griffin volevo soltanto farsi uccidere da un poliziotto. Se avessero scavato più in profondità nelle sue motivazioni nascoste, forse sarebbero riusciti almeno in parte a evitare la tragedia di quel giorno.

La presenza di interessi nascosti non è un fattore così raro come potreste pensare. La controparte si trova spesso a rifiutare offerte per motivi che non hanno nulla a che vedere con i suoi meriti.

Un cliente potrebbe differire l'acquisto del vostro prodotto per far sì che l'anno solare si chiuda in attivo, prima di ricevere la fattura, aumentando le sue possibilità di promozione. Oppure un impiegato potrebbe lasciare a metà strada un progetto importante per la sua carriera, proprio prima del periodo dei bonus, perché ha saputo che i colleghi stanno guadagnando molto di più. Per quell'impiegato, l'equità è più importante del denaro.

Indipendentemente dalla specificità delle situazioni, queste persone non stanno agendo irrazionalmente. Si stanno semplicemente adeguando a bisogni e desideri che ancora non conoscete, facendo riferimento alla loro visione del mondo sulla base del loro insieme di regole. Il vostro lavoro consiste nel portare alla luce questi Cigni Neri.

Come abbiamo visto, quando riconoscete che la vostra controparte non è irrazionale, ma semplicemente male informata, vincolata o motivata da interessi che ancora non conoscete, il vostro campo d'azione si espande notevolmente, permettendovi di negoziare in modo molto più efficace.

Ecco alcuni modi per portare alla luce questi potenti Cigni Neri.

Incontrarsi di persona

Se non sedete letteralmente al tavolo con la controparte, svelare i Cigni Neri può essere veramente difficile.

Indipendentemente dal numero di ricerche che potete portare a termine, ci sono alcune informazioni che, semplicemente, non possono essere scoperte a meno che non si sieda faccia a faccia.

Oggi un numero crescente di giovani fa quasi tutto via email. Ormai funziona così. Fatto sta che trovare i Cigni Neri via email è difficile, per il semplice motivo che, anche nel caso riusciate a intuire qualcosa con grandi etichette e domande calibrate, l'email concede fin troppo tempo per pensare e per riposizionarsi in modo da evitare di rivelare troppo.

Inoltre, l'email non consente di servirsi dei toni di voce, e non vi permette di leggere gli aspetti non verbali della risposta della controparte (ricorderete a tale proposito la proporzione 7-38-55).

Torniamo all'esempio del mio cliente che stava cercando di inserire la Coca-Cola tra i suoi clienti, per poi scoprire che il suo contatto era stato messo da parte presso la società.

Mi sono reso conto che l'unico modo in cui il mio cliente avrebbe potuto concludere quell'accordo con la Coca-Cola era fare in modo che il suo contatto ammettesse di non poter più contribuire alla situazione e passasse la pratica a qualcuno che potesse gestirla. Tuttavia non c'erano possibilità che quel tipo volesse farlo, perché continuava a immaginare di poter essere importante.

Così ho detto al mio cliente di far uscire allo scoperto il suo contatto. «Lo inviti a cena e per riuscire a stanarlo gli dica: 'Che ne diresti se andassimo alla tua steak house preferita e ci facessimo semplicemente quattro risate, senza parlare di affari?'»

Il concetto era che indipendentemente dalla ragione del suo silenzio – quella persona era in imbarazzo, non gli piaceva il mio cliente, non gli andava di discutere della situazione – l'unico modo per far avanzare la trattativa era stabilire un'interazione umana diretta.

E così il mio cliente ha portato a cena quel tipo e come promesso non ha tirato fuori la faccenda dell'affare in corso. Peraltro non c'era modo di non parlarne, e proprio perché il mio cliente aveva creato un'interazione personale, faccia a faccia, alla fine il suo contatto ha ammesso di non essere più la persona giusta, spiegando come il suo reparto fosse in pieno caos e avrebbe dovuto semplicemente tirarsi indietro di modo che qualcun altro concludesse con l'accordo.

E così ha fatto: c'è voluto più di un anno perché quel contratto venisse firmato, ma alla fine il risultato sperato è arrivato.

Rimanere vigili quando l’altro abbassa la guardia

Quando ci si trova in contatto diretto con la controparte, le riunioni d’affari formali, gli incontri strutturati e le sessioni di negoziazione pianificate sono spesso le circostanze nelle quali traspare meno dell’altro, perché sono i momenti in cui si rimane più guardinghi.

Andare a caccia di Cigni Neri è invece produttivo durante i momenti ai margini della situazione formale, sia che si tratti di un pasto, come quello del mio cliente con il suo contatto alla Coca-Cola, o dei brevi momenti di relax prima o dopo le interazioni formali.

Durante una tipica riunione d’affari, nei primi minuti, prima ancora di dedicarsi all’ordine del giorno, così come negli ultimi minuti, quando tutti se ne stanno andando, spesso si riescono a ottenere più informazioni sulla controparte che in qualsiasi altro momento dell’incontro. Ecco perché i giornalisti mantengono fede alla regola di non spegnere mai il registratore: spesso le migliori battute vengono fuori all’inizio o alla fine dell’intervista.

Inoltre prestate la massima attenzione alla controparte durante le interruzioni, gli scambi occasionali o qualsiasi cosa interrompa il flusso. Quando qualcuno rompe le fila, l’immagine di facciata dei presenti scricchiola almeno un po’. Il semplice prestare attenzione alle crepe che emergono, e al modo in cui gli altri rispondono verbalmente e non verbalmente, può trasformarsi letteralmente in una miniera d’oro.

Quando le cose non quadrano ci sono soldi da fare

Spesso gli studenti mi chiedono se i Cigni Neri siano informazioni di carattere specifico o qualsiasi cosa possa essere d'aiuto. Gli rispondo immancabilmente che sono tutto ciò che non si conosce e che ha il potenziale di cambiare la situazione.

Per farvelo capire meglio, ecco la storia di uno dei miei studenti all'MBA che stava facendo tirocinio per una società di beni immobiliari di Washington.

Trovandosi al cospetto di azioni apparentemente incomprensibili della controparte, ha inconsapevolmente portato allo scoperto uno dei più grandi Cigni Neri che io abbia mai visto in anni di carriera, e ciò servendosi semplicemente di un'etichetta.

Il mio studente stava facendo il suo dovere su possibili obiettivi quando uno dei dirigenti della società gli ha chiesto di dare un'occhiata a una proprietà nel cuore di Charleston, in Carolina del Sud. Non avendo nessuna esperienza circa il mercato di quelle parti, ha chiamato il broker che stava vendendo la proprietà, per chiedergli il relativo pacchetto di commercializzazione.

Dopo aver discusso l'affare e le condizioni di mercato, il mio studente e il suo boss hanno deciso che la richiesta di 4,3 milioni di dollari era troppo elevata, di circa 450.000 dollari. A quel punto il mio studente ha richiamato il broker per discutere il prezzo e i passi successivi.

Dopo qualche semplice scambio di battute il broker ha chiesto al mio studente cosa pensasse di quella proprietà.

«Sembra davvero interessante», gli ha risposto, «ma sfortunatamente non conosciamo i fondamentali di questo mercato. Ci piacciono per esempio le zone del centro, in particolare King Street, ma abbiamo un bel po' di domande da farle.»

A quel punto il broker gli ha rivelato di lavorare in quel mercato da oltre quindici anni, e quindi di essere perfettamente al corrente della situazione. Allora il mio studente ha cambiato atteggiamento e ha preso a formulare domande calibrate «Come» e «Che cosa», così da raccogliere informazioni e mettere alla prova le capacità del broker.

«Perfetto», gli ha risposto. «Quindi, un aspetto principale della faccenda è capire in che misura Charleston sia stata colpita dalla crisi economica, cosa mi può dire a proposito?»

Il broker gli ha fornito una risposta dettagliata, citando esempi specifici di miglioramento del mercato. Così facendo, ha dimostrato al mio studente di sapere il fatto suo.

«Bene, sembra proprio che io sia in buone mani!», ha esclamato il mio studente, usando un'etichetta per stabilire una relazione d'empatia. «Altra domanda: che tipo di tasso limite ci si può aspettare per questo genere di edificio?»

Attraverso il successivo scambio, il mio studente è venuto a sapere che i proprietari potevano aspettarsi tassi dal 6 al 7%, perché gli edifici di quel genere erano molto richiesti dagli studenti dell'università locale, una scuola in pieno sviluppo in cui il 60% degli studenti viveva fuori dal campus.

Inoltre ha scoperto che comprare terreno nei paraggi, e costruire un edificio del genere, sarebbe stato proibitivamente costoso – se non fisicamente impossibile. Negli ultimi cinque anni nessuno aveva costruito in quella strada per via delle norme che ne tutelavano il patrimonio storico. E se anche avessero trovato terreno da comprare, il broker prevedeva che i meri costi di costruzione sarebbero stati dell'ordine di 2,5 milioni di dollari.

«Quest'edificio è in ottime condizioni, specialmente se comparato alle altre opzioni disponibili per gli studenti», ha commentato il broker.

«Parrebbe quindi che questo edificio funzioni piuttosto come un semplice dormitorio per studenti, anziché essere la classica struttura multifamiliare», ha risposto il mio studente, usando un'etichetta per estrarre ulteriori informazioni.

E ha così colto il nocciolo della questione.

«Fortunatamente, e sfortunatamente, sì», ha confermato il broker. «Il tasso di occupazione è da sempre del 100%, ed è davvero una gallina dalle uova d'oro, ma gli studenti del college si comportano come tali…»

Il mio studente ha avuto un'improvvisa folgorazione: c'era qualcosa di strano in tutta quella faccenda. Se davvero rendeva così bene, perché mai qualcuno avrebbe voluto vendere un edificio occupato al 100%, posto in prossimità di un'università in crescita, e per giunta in una città così ricca? Era oltremodo irrazionale. Un po' confuso, ma sempre ben consapevole del suo compito di negoziatore, il mio studente ha preparato un'altra etichetta.

Inavvertitamente ha sbagliato nel formulare la frase, inducendo il broker a correggerlo, così da portare alla luce un Cigno Nero.

«Se costui, o costei, vende una tale gallina dalle uova d'oro, parrebbe che non conosca gli elementi fondamentali del mercato», gli ha detto.

«Beh», ha risposto il broker, «il venditore ha problemi con altre proprietà che non rendono altrettanto, ad Atlanta e Savannah, così si vuole sbarazzare di questa proprietà per rimborsare gli altri mutui.»

Tombola! Così facendo, il mio studente ha rivelato un fantastico Cigno Nero. Il venditore era sotto pressione, una circostanza fino a quel momento sconosciuta.

Il mio studente ha silenziato il microfono del telefono, mentre il broker descriveva altre proprietà, servendosi di quel momento per discutere del prezzo con il suo capo. Ha subito ottenuto semaforo verde per fare un'offerta al ribasso – gettare un'ancora estrema – così da mettere il broker con le spalle al muro.

Dopo aver fatto qualche altra domanda, per verificare se il venditore intendeva concludere rapidamente l'affare, e aver ottenuto un «sì», il mio studente ha lanciato la sua proposta.

«Penso di aver sentito abbastanza. Saremmo disposti a offrire 3,4 milioni di dollari.»

«Ok», ha risposto il broker. «È ben al di sotto del prezzo richiesto. Comunque sia, posso riferire di quest'offerta e vi farò sapere che ne pensa il venditore.»

Quel giorno stesso, il broker ha richiamato con la sua controfferta. Il venditore gli aveva in effetti detto che l'offerta era troppo bassa, ma che avrebbe accettato 3,7 milioni di dollari. Il mio studente è quasi caduto dalla sedia: quella controfferta era più bassa dell'obiettivo che si era prefissato. Tuttavia, anziché lasciarsi ingolosire – e rischiare di lasciar qualcosa sul piatto concludendo un accordo *wimp-win*,[5] il mio studente si è voluto spingere oltre. Ha risposto di no senza pronunciare quella parola.

«Siamo vicini a quello che riteniamo sia il valore della proprietà», ha detto, «ma, in tutta coscienza, non possiamo pagare più di 3,55 milioni di dollari.»

In seguito il mio studente mi ha detto – e ne ho convenuto – che in quel frangente avrebbe dovuto usare un'etichetta o una domanda calibrata, così da costringere il broker a rilanciare contro se stesso. Fatto sta che era già

sufficientemente sorpreso per come il prezzo fosse improvvisamente calato da lasciarsi prendere dalla contrattazione vecchio stile.

«Sono autorizzato ad arrivare a 3,6 milioni di dollari, nemmeno un dollaro di meno», ha risposto il broker, dimostrando chiaramente di non aver mai partecipato a un corso di negoziazione in cui s'insegnava il modello Ackerman per evitare di cadere in quel genere di contrattazione.

Il capo del mio studente gli ha fatto un cenno d'assenso: quella cifra andava bene, e la negoziazione s'è conclusa con un successo.

Ho ideato io stesso molte delle tecniche che il mio studente ha usato per negoziare con efficacia quel grande affare per la sua società, dall'uso di etichette e domande calibrate alle indagini sugli eventuali limiti della controparte onde portare alla luce un bel Cigno Nero. Vale la pena di notare che quel mio studente aveva svolto un mare di lavoro preliminare, e si era preparato etichette e domande in modo da essere pronto a saltare sul Cigno Nero non appena il broker gliene avesse offerto l'occasione.

Una volta saputo che il venditore stava cercando di ricavare soldi da quella vendita per pagare i mutui delle proprietà a basso rendimento, il mio studente si è reso conto che la tempistica era di fondamentale importanza.

Ovviamente c'è sempre spazio per il miglioramento. In seguito il mio studente mi ha detto che avrebbe voluto non abbassare il prezzo così rapidamente e invece servirsi di quell'opportunità per discutere delle altre proprietà. Forse avrebbe potuto scoprire altre opportunità di investimento nell'ambito del portafoglio del venditore.

Inoltre, avrebbe anche potuto costruire un rapporto più empatico, ed estrarre altre informazioni che non sapeva di non sapere, servendosi di etichette o di domande calibrate del genere: «Quali sono i settori di mercato in cui trova maggiore difficoltà oggi?» Forse sarebbe anche riuscito a parlare a quattr'occhi con il venditore…

Comunque sia, ben fatto!

Superare la paura e imparare a ottenere ciò che si vuole dalla vita

Di norma le persone temono il conflitto, quindi si risparmiano discussioni che potrebbero essere utili per timore di un'escalation dei toni, che possa portare ad attacchi personali difficili da gestire. Le persone in stretta relazione tra loro spesso evitano di fare i loro stessi interessi, optando invece per un compromesso trasversale che gli consenta di non essere percepite come avide o egoiste. Le persone si piegano, si induriscono e si allontanano. Chi di noi non ha mai sentito parlare di matrimoni che si sono conclusi in un divorzio, senza che in tanti anni la coppia avesse mai litigato?

Le famiglie sono semplicemente una versione estrema di tutte le parti componenti l'umanità, dalla politica al mondo degli affari. Eccetto alcune persone con un dono naturale, tutti quanti odiano dover negoziare, almeno di primo acchito. Le mani cominciano a sudare, interviene l'istinto lotta-o-fuggi (con una forte enfasi sulla *fuga*) e i nostri pensieri iniziano a vorticare e inciampare gli uni sugli altri, quasi fossimo ubriachi.

Il primo impulso naturale nella maggior parte dei casi è tirarsi indietro, gettare la spugna, scappar via. L'idea stessa di gettare un'ancora limite risulta traumatica. Ecco perché le relazioni *wimp-win* sono la norma tanto tra le mura domestiche quanto in un consiglio d'amministrazione.

Ed è proprio per questo motivo che v'invito a fermarvi un attimo e a riflettere: siete *davvero* impauriti da quel tipo dall'altra parte del tavolo? Posso promettervi che, fatte salve rare eccezioni, non ha l'intenzione di allungare le mani e mollarvi un ceffone.

No, il sudore sul palmo delle mani è soltanto un'espressione della paura fisiologica, provocato da alcuni neuroni impazienti che scattano sulla base di un istinto primordiale: il desiderio umano innato di andare d'accordo con gli altri membri della tribù. Quindi a spaventarvi non è il tipo che vi sta di fronte, ma il conflitto stesso.

Se questo libro deve servire almeno a una cosa, spero che vi faccia superare la paura del conflitto, incoraggiandovi ad affrontarlo con empatia. Si tratta di qualcosa che dovrete assolutamente superare, se davvero volete

essere bravi in qualcosa – un bravo negoziatore, un bravo manager, un bravo marito o una brava moglie. Dovrete cioè imparare a ignorare quel piccolo spiritello che vi sta dicendo di rinunciare, di svignarvela – così come quell'altro spiritello che invece vi sprona a strillare e menar colpi alla cieca.

Dovrete imparare ad accogliere il conflitto in quanto componente abituale e ben meditata alla base di qualsiasi negoziazione efficace – e più in generale alla base della vita stessa. Ricordate perciò che in tutto questo nostro percorso abbiamo immancabilmente constatato che l'avversario è in definitiva la situazione e che la persona con cui siamo apparentemente in conflitto è in realtà un nostro partner.

Ci sono state ricerche molto serie che hanno dimostrato che un conflitto onesto e genuino tra le persone, relativamente ai loro reciproci scopi, in realtà contribuisce ad attivare un processo di risoluzione dei problemi in modo collaborativo. I negoziatori più capaci sono quelli che sanno come servirsi del conflitto per mantenere aperta la negoziazione, senza trasformarla in una battaglia personale.

Ricordate: darsi da fare per ciò che si crede non è egoismo. E non è neppure bullismo. Non si tratta soltanto di aiutare voi stessi. L'amigdala, la parte del cervello che elabora la paura, cercherà di convincervi a rinunciare, a fuggire, forse perché l'altro ha ragione, o perché vi state dimostrando crudeli.

Ma se siete una persona onesta e rispettabile, che si aspetta un risultato ragionevole, potete tranquillamente ignorare l'amigdala.

Lo stile di negoziazione insegnato in questo libro – che punta tutto sulla ricerca ossessiva delle informazioni e sulla ricerca empatica del miglior accordo possibile – rappresenta un semplice invito a scoprire un valore, qualcosa d'importante. E nient'altro. Non volete costringere con la forza o umiliare nessuno.

Certo, quando ponete domande calibrate, state dirigendo la controparte verso i vostri stessi obiettivi. Ma la state anche guidando a esaminare e articolare ciò che vuole e perché, nonché in che modo può ottenerlo. Ne state suscitando la creatività, quindi la state spingendo verso una soluzione collaborativa.

Quando ho comprato la mia 4Runner rossa, sicuramente ho deluso il venditore, che ha guadagnato molto meno di quanto avrebbe voluto. Tuttavia, l'ho aiutato a raggiungere la sua quota vendite, e di certo ho

pagato più io per il veicolo di quanto il concessionario abbia pagato la Toyota. Se tutto ciò che volevo fosse stato semplicemente «vincere», e umiliare, quella macchina l'avrei rubata!

E così mi accingo a lasciarvi con una semplice richiesta: che si tratti della scrivania del vostro ufficio o della tavola della vostra famiglia, non evitate i conflitti onesti e chiari. In questo modo potrete ottenere il miglior prezzo per un'auto, il miglior salario per il vostro lavoro o la donazione più elevata per la vostra associazione. Inoltre, ciò salverà il vostro matrimonio, le vostre amicizie e la vostra famiglia.

Riuscirete a essere negoziatori eccezionali, nonché delle gran belle persone, soltanto ascoltando e parlando chiaramente ed empaticamente; trattando la controparte – e voi stessi – con dignità e rispetto; e soprattutto essendo onesti circa ciò che volete e ciò che potete – e non potete – fare. Ogni negoziazione, ogni conversazione, ogni momento della vita è rappresentato da una serie di piccoli conflitti che, se ben gestiti, possono trasformarsi in bellezza creativa.

Quindi accoglieteli a braccia aperte.

Lezioni chiave

Ciò che non conosciamo può ucciderci, o far fallire i nostri accordi. Una volta che esso sia svelato, peraltro, può cambiare completamente il corso di una negoziazione e regalarci un successo inaspettato.

Scoprire i Cigni Neri – ciò che *non sappiamo di non sapere* – è peraltro intrinsecamente difficile, per il semplice motivo che non sappiamo quali domande porre. Dal momento che non sappiamo di che tesoro si tratti, non sappiamo neppure dove scavare.

Qui sotto trovate alcune delle migliori tecniche per far venire allo scoperto i Cigni Neri, e servirsene. Ricordate che anche la vostra controparte potrebbe non essere consapevole dell'importanza dell'informazione, o del fatto che sarebbe meglio non rivelarla. Quindi continuate a insistere, sondare e raccogliere informazioni.

- Fate in modo che le informazioni già a vostra disposizione – *ciò che sapete di sapere* – vi siano di guida ma non vi accechino. Ogni caso è nuovo, quindi mantenetevi flessibili e adattabili. Non dimenticate la lezione di Griffin e del suo attacco alla banca: nessun sequestratore aveva mai ucciso un ostaggio alla scadenza fissata, finché non è accaduto.
- I Cigni Neri moltiplicano l'effetto leva. Ricordate che ci sono tre tipi di effetto leva: positivo (la capacità di dare a qualcuno ciò che vuole); negativo (la capacità di danneggiare qualcuno); normativo (servirsi delle norme a cui si attiene la controparte per persuaderla).
- Datevi da fare per comprendere la «religione» dell'altro. Scavare nella sua percezione del mondo vi fa trascendere il tavolo di negoziazione per raggiungere la vita, emotiva e non, della vostra controparte. È qui che vivono i Cigni Neri.
- Riesaminate tutto ciò che sentite dalla controparte. La prima volta è impossibile ascoltare tutto quanto, quindi ricontrollatelo nei dettagli. Confrontate i vostri appunti con quelli degli altri membri della squadra. Fate ricorso ad ascoltatori il cui unico compito è leggere tra le righe: sapranno reperire tutto ciò che vi siete persi.

- Sfruttate il principio di somiglianza. Le persone sono più propense a fare concessioni a qualcuno con cui condividono una somiglianza culturale, quindi scavate così da scoprire le loro motivazioni e mostrate che condividete un terreno comune.
- Quando qualcuno sembra irrazionale o pazzo, nella maggior parte dei casi non lo è. Quando vi trovate ad affrontare una situazione del genere, verificate quali siano le possibili costrizioni, i desideri nascosti e le false informazioni di cui l'interlocutore dispone.
- Predisponetevi a un bel faccia a faccia con la controparte. Dieci minuti di faccia a faccia spesso rivelano più di giorni interi di ricerche. Prestate particolare attenzione alla comunicazione verbale e non verbale della controparte nei momenti in cui non è sulla difensiva – all'inizio e alla fine della sessione, o quando qualcuno dice qualcosa di inappropriato.

RINGRAZIAMENTI

Questo libro non esisterebbe senza l’aiuto di mio figlio Brandon. È stato lui il primo ad aiutarmi a dar forma e creare queste idee, sin dal momento in cui ho iniziato a insegnare all’Università di Georgetown. Inizialmente non faceva che videoregistrare le lezioni, ma poi mi ha anche fornito un feedback su ciò che stava accadendo e ciò che funzionava. A dire il vero, Brandon ha iniziato a negoziare con me già dall’età di due anni. Penso di averlo capito fin dal momento in cui ho visto come si serviva dell’empatia col vicepreside, per tirarsi fuori dai guai alle superiori. Nel mio primo incontro col brillante co-autore di questo libro, Tahl Raz, Brandon era presente per assicurarsi lo scorrere del flusso di informazioni, man mano che Tahl le assorbiva. Nella prima videoconferenza con il mio fantastico editore, Hollis Heimbouch, Hollis ha chiesto quale fosse il ruolo di Brandon, e Tahl ha sottolineato come avere intorno Brandon fosse come disporre di un altro Chris nella stanza. Sì, Brandon è stato indispensabile.

Cosa si può dire di Tahl Raz, se non che è un vero genio? Penso che chiunque scriva un libro sugli affari senza il suo supporto non potrà mai fare molta strada. È semplice: ancora non riesco a farmi una ragione di quanto sia brillante e riesca rapidamente ad andare al punto. Nel suo campo è davvero un artista, ed è anche una gran bella persona.

Steve Ross, il mio agente, è una persona di grande onestà, proprio quello che ci voleva per questo libro. Conosce molto bene il settore dell’editoria ed è riuscito a far sì che questo libro vedesse la luce. Gliene sono infinitamente grato.

Hollis Heimbouch è fantastica! Sono elettrizzato all’idea che abbia guidato la squadra della HarperCollins, e che abbia creduto così tanto in questo libro da comprarlo. Grazie, Hollis!

Grazie anche a Maya Stevenson, per averci raggiunto nella squadra del Cigno Nero, e averci tenuti insieme. Se siamo andati avanti, è grazie a lei.

Sheila Heen e John Richardson sono due persone straordinarie. Sono stati loro a spianare la strada, affinché si dimostrasse che le idee relative alla negoziazione d'ostaggi potevano applicarsi anche nel mondo degli affari. Sheila è stata mia insegnante alla Harvard Law School. Mi ha ispirato sia attraverso le sue lezioni sia con il suo modo d'essere. Mi ha chiamato a insegnare al suo fianco due anni dopo. John mi ha chiesto d'insegnare al suo fianco all'International Business Negotiation di Harvard, all'incirca l'anno successivo. Mi ha guidato attraverso l'intero processo, che mi ha condotto all'opportunità di diventare un professore associato a Georgetown. Quando sembrava che le cose non funzionassero, sia John sia Sheila erano al mio fianco. Non so dove sarei senza di loro. Grazie a entrambi!

Gary Noesner è stato il mio mentore all'FBI. Ha ispirato o rimodellato il mondo della negoziazione di ostaggi (con l'aiuto della sua squadra alla CNU – l'Unità di Negoziazione Crisi). Mi ha sostenuto in ogni mia iniziativa. È stato lui a fare di me il principale negoziatore di ostaggi in ambito internazionale. Avrei potuto chiamare Gary alle cinque del mattino per dirgli che nel giro di tre ore sarei salito su un aereo per recarmi sul posto di un sequestro di persona, e la sua risposta sarebbe sempre stata: «Vai!» Il suo sostegno è stato incessante. Ha raccolto nella CNU i più talentuosi negoziatori di ostaggi in circolazione. La CNU ha raggiunto lo zenit quando eravamo là, anche se nessuno di noi si rendeva conto di quanto eravamo fortunati. John Flood, Vince Dalfonzo, Chuck Regini, Winnie Miller, Manny Suarez, Dennis Braiden, Neil Purtell, e Steve Romano erano tutti delle rockstar! Ho imparato da tutti loro. Ancora non riesco a credere a quello che Chuck ha fatto per me quand'ero suo partner. Dennis è stato mio mentore, nonché un grande amico. Mi sono ripetutamente scontrato con Vince e sono cresciuto grazie al suo talento.

Ho ricevuto preziosi insegnamenti anche da tutti i membri del *Critical Incident Negotiation Team* dell'FBI. Il mio grazie va anche a loro.

Tommy Corrigan e John Liguori sono stati come fratelli durante la mia permanenza a New York. Insieme, noi tre abbiamo realizzato obiettivi straordinari. Il ricordo di Tommy Corrigan m'ispira ancora oggi. Ho avuto anche il privilegio di essere un membro della JTTF, la *Joint Terrorist Task Force*. Insieme abbiamo lottato contro il male. Richie DeFilippo e Charlie Beaudoin sono stati due compagni eccezionali nel *Crisis Negotiation Team*. Grazie a entrambi per tutto quello che mi hanno insegnato.

Hugh McGowan e Bob Louden della Squadra Negoziazione Ostaggi del NYPD (*New York Police Department*) hanno voluto condividere la loro saggezza con me. Entrambi si sono dimostrati preziosi per l'intero ambiente della negoziazione di ostaggi. Grazie!

Derek Gaunt è stato un grande gregario nell'ambito dell'area metropolitana di Washington. Anche a lui vanno i miei ringraziamenti. Kathy Ellington e il suo compianto marito Bill sono stati cari amici e pregevoli consiglieri per tutti questi anni: sono grato per il sostegno e per l'amicizia.

Tom Strenz è il padrino dell'unità di crisi e del programma di negoziazione ostaggi dell'FBI, e mi ha dimostrato un'amicizia incrollabile. C'è da stupirsi che risponda ancora a tutte le mie chiamate!

I miei studenti all'Università di Georgetown e quelli della California del Sud mi hanno immancabilmente dimostrato che queste idee funzionano ovunque. Più d'uno studente ha trattenuto il fiato quando gli ho lanciato un'occhiataccia e poi gli ho detto: «Mi serve un'auto in sessanta secondi oppure lei muore». Grazie per il percorso compiuto assieme. Queste due università si sono dimostrate ambienti fenomenali in cui insegnare. Raggiungono entrambe i più elevati standard accademici, sono profondamente dedite alle più elevate forme di apprendimento e al successo dei loro studenti.

Gli ostaggi e le loro famiglie che mi hanno concesso di intervenire durante le loro ore più buie per cercare di aiutarli sono persone benedette. Sono grato di essere tuttora in contatto con alcuni di loro. Se c'è una fonte di saggezza nell'universo che ha deciso che quei vostri percorsi fossero necessari, non sono in grado di comprenderla. Ma sono stato toccato dalla vostra grazia. (E ho ancora bisogno di tutto l'aiuto possibile e immaginabile).

APPENDICE

GLI ELEMENTI FONDAMENTALI DI UNA NEGOZIAZIONE

Quella della negoziazione è una sorta d'investigazione psicologica. Potete iniziare con una sorta di fiducioso ottimismo attraverso un semplice esercizio preparatorio, che consigliamo a tutti i nostri clienti. Fondamentalmente, si tratta di una lista degli strumenti fondamentali che pensate di usare, come le etichette e le domande calibrate, personalizzate in riferimento alla specifica negoziazione da affrontare.

Quando la pressione è elevata, capita che non vi dimostriate all'altezza della situazione, non riuscendo a sfruttare a fondo l'opportunità che vi è stata offerta.

Un piccolo monito prima che vi immergiate in questo esercizio: per alcuni esperti di negoziazione, la preparazione è quasi un feticcio, fino al punto di consigliare di creare un equivalente dei copioni prestabiliti esattamente per come la negoziazione si svolgerà, con la forma e la sostanza esatta dell'accordo che verrà raggiunto. Ma ora, dopo aver letto queste pagine, comprenderete perché si tratti di una totale perdita di tempo. Non solo un approccio del genere rende meno abili e creativi al tavolo di negoziazione, ma vi rende più vulnerabili a quelli che lo sono.

Basandomi sulle esperienze della mia società, ritengo che una buona preparazione iniziale si traduca in un risparmio di tempo nella negoziazione o nella richiesta di chiarimenti circa le attuazioni pari a 7 a 1.

Nell'industria dell'intrattenimento, c'è un documento che riassume un prodotto a fini pubblicitari o di vendita che viene chiamato *one sheet*.[1] Seguendo la stessa falsariga, ci accingiamo a produrre il nostro *one sheet* di negoziazione, tale da riassumere tutti gli strumenti che intendiamo usare. Si compone di cinque brevi sezioni.

Sezione 1: l’obiettivo

Analizzate lo scenario migliore e quello peggiore in cui un caso possa presentarsi, ma scrivete soltanto uno specifico obiettivo che rappresenti il caso migliore.

Di norma, gli esperti di negoziazione consigliano di prepararvi realizzando una lista: l’ultimo prezzo accettabile; ciò che volete realmente; come pensate di arrivarci e come controbattere le argomentazioni della controparte.

Tuttavia tale preparazione è fallace in molti modi diversi. Manca di immaginazione e conduce alla prevedibile dinamica di contrattazione con offerta/controfferta con le parti che si incontrano a metà strada. Per dirla altrimenti, vi porta sì a un risultato, che però è spesso mediocre.

Il nocciolo di questa dinamica di preparazione tradizionale – nonché il suo più grande tallone d’Achille – è una cosa chiamata BATNA.

Roger Fisher e William Ury hanno coniato tale termine nel loro bestseller del 1981 *Getting to Yes* (*L’arte del negoziato*), e tale acronimo sta per *Best Alternative To a Negotiated Agreement* (ovvero «La migliore alternativa rispetto all’accordo raggiunto»). Fondamentalmente, si tratta della migliore opzione possibile nel caso in cui la negoziazione fallisca. È un po’ l’ultima risorsa. Immaginate di trovarvi da un concessionario, presso cui state cercando di vendere una BMW serie 3. Se siete già in contatto con un altro compratore, che vi ha promesso per iscritto un’offerta di 10.000 dollari – ecco il vostro BATNA.

Il problema è che il BATNA induce i negoziatori a puntare in basso. Le ricerche hanno infatti dimostrato che gli esseri umani hanno una capacità limitata di mantenere la concentrazione in situazioni complesse e stressanti come le negoziazioni. E quindi, nel corso della negoziazione, tendiamo a gravitare attorno al punto focale che per noi ha il miglior significato psicologico.

In tale contesto, l’ossessione per il BATNA lo trasforma nel proprio obiettivo e di conseguenza determina il limite superiore della vostra richiesta. Dopo aver trascorso ore a dibattere del BATNA, siete mentalmente pronti ad accordarvi a qualsiasi cifra lo superi.

Dio solo sa quanto sia seducente puntare in basso. Nella negoziazione l'autostima è un fattore fondamentale e per proteggerlo molte persone si prefissano obiettivi modesti. Quando si punta verso il basso è molto più facile proclamarsi vittoriosi. Ecco perché alcuni esperti di negoziazione dicono che molte delle persone che pensano di avere un obiettivo «win-win», in realtà hanno una mentalità «wimp-win». Un negoziatore «wimp-win» si concentra sul proprio ultimo prezzo accettabile, ed è lì che conclude la negoziazione.

Se quindi il BATNA non deve essere il fulcro della vostra negoziazione, cosa può sostituirlo?

Sono solito dire ai miei clienti che nell'ambito della loro preparazione dovrebbero pensare ai risultati estremi: il migliore *e* il peggiore. Dopo aver definito entrambi questi limiti, siete pronti a tutto. Orbene, sapete ciò che non potete accettare e avete un'idea circa il miglior risultato possibile, ma tenete a mente che, poiché ci sono altre informazioni da acquisire dalla controparte, è del tutto possibile che la miglior opzione possa essere ancora migliore di ciò che immaginavate.

Ricordate, non dovete mai essere così certi di ciò che volete al punto da tralasciare qualcosa che sia ancora meglio. Quando il vostro atteggiamento mentale è improntato alla flessibilità, arrivate alla negoziazione con una mentalità vincente.

Immaginiamo che stiate vendendo delle vecchie casse acustiche, perché avete bisogno di 100 dollari da investire in un nuovo set. Se vi concentrate su quel minimo di 100 dollari, non appena sentirete quella cifra, vi rilasserete, e sarà tutto ciò che riuscirete a farne. Tuttavia, se sapete che sono in vendita in un magazzino dell'usato a 140 dollari, potreste definire un obiettivo ideale di 150 dollari, mantenendovi aperti a esiti ancora migliori.

Ora, sebbene io consigli di pensare all'intera gamma migliore/peggiore offerta, cosicché i miei clienti dispongano di una qualche struttura di sicurezza, quando si tratta di compilare il proprio *one sheet*, il mio consiglio è quello di attenersi al miglior obiettivo possibile, poiché ciò vi motiverà e concentrerà la vostra energia psicologica, inducendovi a pensare che affrontereste una «perdita» nel caso in cui la somma non giungesse a quel limite massimo. Decenni di ricerche in materia hanno chiarito come le persone che stabiliscono obiettivi specifici, impegnativi ma realistici,

finiscono per fare affari migliori di quelli che non stabiliscono nessun obiettivo o semplicemente cercano di fare del loro meglio.

Per farla breve: le persone che si aspettano di più (e lo articolano) ottengono di più.

Ecco i quattro passi per definire il vostro obiettivo:

- Fissate un obiettivo ottimista ma ragionevole, e definitelo con chiarezza.
- Prendetene nota.
- Discutete del vostro obiettivo con un collega (ciò riduce le possibilità di fuga verso un obiettivo minore).
- Trasponete l’obiettivo prefissato nella negoziazione.

Sezione 2: riassunto

Scrivete un paio di frasi che riassumano i dati di fatto che vi hanno indotto alla negoziazione.

Dovrete avere qualcosa da dire prima di passare alla dichiarazione egoistica di ciò che volete. E sarà meglio se sarete pronti a rispondere con empatia tattica alle contestazioni della controparte; a meno che non sia incompetente, l'altro arriverà infatti alla negoziazione pronto ad avanzare un'interpretazione dei fatti che lo favorisca.

All'inizio ritrovatevi sulla stessa piattaforma.

Dovete chiaramente circoscrivere l'intera faccenda, prima di pensare a intervenire sui suoi limiti. Perché siete qui? Cosa volete? Cosa vuole la controparte? Perché?

Dovete essere capaci di riassumere la situazione in modo che la vostra controparte sia pronta a rispondere: «È vero». Se così non è, non vi siete preparati adeguatamente.

Sezione 3: etichette/ammissione di colpa

Preparate da tre a cinque etichette tramite cui effettuare la vostra ammissione di colpa.

Anticipate le sensazioni della controparte circa i fatti che avete appena riassunto. Compilate una lista concisa di qualsiasi accusa possa esservi mossa, indipendentemente da quanto possa sembrare iniqua o ridicola. Poi trasformate ogni accusa in una lista di non più di cinque etichette, e dedicate un po' di tempo a interpretarla.

Ecco alcune etichette che potete completare secondo le vostre necessità, da usare pressoché in ogni situazione per estrarre informazioni dalla controparte, oppure disinnescare un'accusa:

Mi sembrerebbe che_____ sia prezioso per lei.

Ho l'impressione che non le piaccia_____

Mi pare che lei dia importanza a_____

Parrebbe che_____ le renda le cose più facili.

Mi sembra che lei sia riluttante a_____

Per esempio, se state rinegoziando un contratto d'affitto, tale da permettere la presenza di inquilini in subaffitto, e sapete che il padrone di casa non è d'accordo, potreste preparare etichette del genere «Sembra che lei non sia un fan dei subaffituari», oppure «Mi pare che lei voglia un rapporto di stabilità con i suoi inquilini».

Ricordate, quando pronunciate un'etichetta, specialmente quelle che sono intese a far fronte a un attacco, dovreste farle precedere da dichiarazioni di empatia tattica concentrate sull'apprezzamento della visione dell'altro (il motivo per cui pensa di essere in gamba).

Sezione 4: domande calibrate

Preparate da tre a cinque domande calibrate, per rivelare ciò che più conta per voi e per la controparte, e identificare e superare quegli aspetti che potrebbero nuocere all'accordo.

I negoziatori più efficaci prendono in esame le passate posizioni dichiarate dalla controparte (*ciò* che l'altro richiede) e investigano le motivazioni sottostanti (*ciò* che spinge l'altro a volere ciò che vuole). Le motivazioni rappresentano ciò che la controparte teme e ciò che invece spera, o persino desidera ardentemente.

Immaginare per quali motivi la controparte sia preoccupata sembrerebbe semplice, tuttavia nell'ambito della negoziazione spesso si mettono di mezzo le nostre aspettative fondamentali e umane. Nella maggior parte dei casi tendiamo a ipotizzare che i bisogni degli altri siano in conflitto con i nostri. Siamo soliti limitare il nostro campo visivo alle nostre preoccupazioni e ai nostri problemi, dimenticando che la controparte ha le sue specifiche motivazioni, basate sulla sua peculiare visione del mondo. I grandi negoziatori superano questi particolari paraocchi mantenendosi instancabilmente curiosi circa ciò che motiva *realmente* la controparte.

J. K. Rowling, l'autrice di Harry Potter, ci offre una grande citazione che riassume tale concetto: «Dovete accettare la realtà del vostro prossimo. Pensate che la realtà sia negoziabile, e che per gli altri corrisponda a tutto ciò che credete che sia. Dovete accettare che gli altri sono altrettanto reali quanto voi; dovete accettare il fatto che non siete Dio».

C'è un gruppuscolo di domande «Che cosa» e «Come» che potranno esservi utili praticamente in ogni situazione. Eccone alcune:

Cosa stiamo cercando di portare a termine?
In che modo ciò risulta utile?
Qual è il nocciolo della faccenda qui?
In che modo questo influisce sulle cose?
Qual è la più grande sfida che lei deve affrontare?
In che modo tutto ciò rientra nella realtà del nostro obiettivo?

Domande per indentificare i killer dietro le quinte

Quando lo svolgersi della negoziazione avviene attraverso l'intervento di un team, il suo supporto è d'importanza cruciale. Sarà opportuno tarare le vostre domande calibrate, così da identificare e svelare le motivazioni delle persone non direttamente implicate nella contrattazione, per esempio:

In che modo tutto ciò influenzerà il resto della squadra?

Qual è la disposizione d'animo delle persone che non partecipano a questa chiamata?

A questo proposito, quali sono le sfide principali che percepiscono i suoi colleghi?

Domande per identificare e disinnescare chi può far saltare l'accordo

Le negoziazioni interne spesso coinvolgono persone che si sentono più a loro agio con le cose così come stanno. Un eventuale cambiamento potrebbe fargli ritenere di non aver svolto le loro mansioni. In negoziazioni del genere il problema consiste nel farle sentire a loro agio malgrado il cambiamento.

Potreste essere tentati dall'aspetto economico, ma per ora mettiamolo da parte. Una percentuale sorprendentemente alta di negoziazioni dipende da tutt'altro rispetto ai soldi. Più spesso si tratta di autostima, status, autonomia e altri bisogni non finanziari.

Provate per esempio a pensare alla percezione delle perdite: non dimenticate mai che una perdita colpisce almeno il doppio del guadagno equivalente.

Per esempio, il tipo che sta dall'altra parte del tavolo potrebbe esitare a installare il nuovo sistema di contabilità di cui ha bisogno (e che gli state vendendo) perché non vuole mandare all'aria nulla prima della revisione dei conti, che avverrà tra quattro mesi. Invece di abbassare il prezzo, potete offrirgli aiuto per fare buona impressione con il capo, e farlo in tutta sicurezza, promettendo di concludere l'installazione in 90 giorni esatti.

Domande per scoprire ogni aspetto che può far saltare l'accordo

Con che cosa ci troviamo a fare i conti in questo contesto?

Qual è la più grande sfida che dovete affrontare?

In che modo stringere un accordo con noi influenzerà le cose?

Cosa succederà se non fate nulla?

Quanto vi costerà non fare nulla?

In che modo stringere questo accordo è compatibile con ciò di cui la vostra società si vanta?

Spesso è molto utile porre queste domande in gruppi di due o tre, perché sono abbastanza simili da indurre la controparte ad analizzare le cose sotto diversi punti di vista.

Ovviamente ogni situazione è unica, ma scegliendo la miscela corretta di queste domande porterà la controparte a rivelare informazioni circa ciò di cui ha bisogno e vuole, e simultaneamente le consentirà di osservare le cose dal vostro punto di vista.

Tenetevi pronti a pronunciare le etichette del caso alla risposta della controparte alle vostre domande calibrate.

Avere già pronte un bel po' di etichette vi consentirà di rispondere a tono alla controparte, il che vi permetterà di alimentare ed espandere le vostre conoscenze. Anche in questo caso, potete completare le etichette a piacimento, e usarle rapidamente senza dover troppo riflettere.

Mi sembra che_____ sia importante.

Credo di poter dire che la mia società sia in una posizione unica per_____

Parrebbe che voi siate preoccupati a causa di_____

Sezione 5: offerte non finanziarie

Preparate una lista di aspetti non finanziari in possesso della vostra controparte e che ritenete preziosi.

Vale sempre la pena di chiedersi: «Che cosa ci potrebbero dare che ci potrebbe indurre a fare questo lavoro per loro praticamente gratis?» Pensate all'aneddoto che ho citato qualche capitolo fa relativamente al mio lavoro per l'associazione degli avvocati: l'interesse principale della mia controparte era di pagarmi il meno possibile in contanti, così da fare bella figura di fronte al consiglio di amministrazione. E così siamo giunti all'idea che il pagamento poteva essere effettuato in parte pubblicando sulla loro rivista un articolo di copertina su di me. A loro è costato poco o nulla, mentre ha considerevolmente contribuito ai miei interessi.

NOTE

Capitolo 1 – Le nuove regole

1 – Robert Mnookin, *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*, Simon & Schuster, New York, 2010.

2 – Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, *L'arte del negoziato*, Corbaccio, Roma 2016.

3 – Daniel Kahneman, *Pensieri lenti e veloci*, Oscar Mondadori, Milano 2013.

4 – L'Ivy League è il gruppo delle otto università più prestigiose presenti del nord-est degli Stati Uniti. [N.d.T.]

Capitolo 2 – Sii uno specchio

1 – SWAT, acronimo per «Special Weapons and Tactics», indica le unità speciali destinate a operazioni antiterrorismo, salvataggio di ostaggi e antisommossa. NYPD è invece l'acronimo di New York Police Department. [N.d.T.]

2 – George A. Miller, *The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information*, in «Psychological Review» 63, n. 2 (1956), pp. 81–97.

3 – Lett. «Inventarsi qualche merdata». Espressione gergale per dire «inventarsi qualcosa». [N.d.T.]

Capitolo 3 – Non sentire il suo dolore, dagli un nome

1 – Greg J. Stephens, Lauren J. Silbert e Uri Hasson, *Speaker–Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication*, in «Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA» 107, n. 32 (10 agosto 2010), pp. 14425–30.

2 – Matthew D. Lieberman et al., *Putting Feelings into Words: Affect Labeling Disrupts Amygdala Activity in Response to Affective Stimuli*, in «Psychological Science» 18, n. 5 (maggio 2007), pp. 421–28.

Capitolo 4 – Stai attento al «sì», padroneggia il «no»

1 – James Camp, *Start with NO… The Negotiating Tools That the Pros Don‘t Want You to Know*, Crown Business, New York 2002.

Capitolo 6 – Piega la sua realtà

1 – Herb Cohen, *Come ottenere quello che vuoi. Una guida sicura per negoziare al meglio in ogni circostanza* Mondadori, Milano 1983.

2 – Antonio R. Damasio, *L'errore di Cartesio: emozione, ragione e cervello umano*, Adelphi, Milano 2003.

3 – *Aladdin* è un film d'animazione del 1992, prodotto dalla Walt Disney. Mentre nell'edizione in lingua originale la voce del Genio era di Robin Williams, l'attore italiano incaricato di doppiarlo fu Gigi Proietti. [N.d.T]

4 – Jeffrey J. Fox, *How to become a rainmaker: the people who get and keep customers*, Hyperon, New York 2000.

5 – Daniel Ames e Malia Mason, *Tandem Anchoring: Informational and Politeness Effects of Range Offers in Social Exchange*, in «Journal of Personality and Social Psychology» 108, n. 2 (febbraio 2015), pp 254–74.

Capitolo 7 – Crea l’illusione del controllo

1 – Kevin Dutton, *Split-Second Persuasion: The Ancient Art and New Science of Changing Minds*, Houghton Mifflin Harcourt, Boston 2011.

2 – Dhruv Khullar, *Teaching Doctors the Art of Negotiation*, «New York Times», 23 gennaio 2014.

Capitolo 8 – Assicurati l’esecuzione dell’accordo

1 – Albert Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*, Wadsworth, Belmont CA 1981, e Albert Mehrabian, *Nonverbal Communication*, Aldine-Atherton, Chicago 1972.

2 – Lyn M. Van Swol, Michael T. Braun, e Deepak Malhotra, *Evidence for the Pinocchio Effect: Linguistic Differences Between Lies, Deception by Omissions, and Truths*, in «Discourse Processes» 49, n. 2 (2012), pp. 79–106.

Capitolo 9 – La dura arte della contrattazione

1 – Gerald R. Williams, *Legal Negotiations and Settlement*, West, St. Paul, MN., 1983.

2 – Marwan Sinaceur e Larissa Tiedens, *Get Mad and Get More than Even: The Benefits of Anger Expressions in Negotiations*, in «Journal of Experimental Social Psychology» 42, n. 3 (2006), pp. 314–22.

3 – Daniel R. Ames e Abbie Wazlawek, *Pushing in the Dark: Causes and Consequences of Limited Self-Awareness for Interpersonal Assertiveness*, in «Personality and Social Psychology Bulletin» 40, n. 6 (2014), pp. 1–16.

Capitolo 10 – Trova il Cigno Nero

1 – Nassim Taleb, *Giocati dal caso: il ruolo della fortuna nella finanza nella vita*, Il Saggiatore, Milano 2014.

2 – Nassim Taleb, *Il Cigno Nero: Come l'improbabile governa la nostra vita*, Il Saggiatore, Milano 2009.

3 – Ellen J. Langer, Arthur Blank e Benzion Chanowitz, *The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of «*Placebic» *Information in Interpersonal Interaction*, in «Journal of Personality and Social Psychology» 36, n. 6 (1978), pp. 635–42.

4 – Deepak Malhotra e Max H. Bazerman, *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*, Bantam Books, New York, 2007.

5 – Derivato dal termine *win-win*, l'opzione in cui entrambe le parti sono vincenti; si ottiene un accordo *wimp-win* (*wimp*= smidollato, inetto), allorché si fanno troppe concessioni, magari nel tentativo di sembrare gentili, fino a perdere la partita stringendo appunto un accordo wimp-win. [N.d.T.]

Appendice – Gli elementi fondamentali di una negoziazione

1 – Nel cinema si tratta di un singolo documento che riassume un prodotto a fini pubblicitari o di vendita, di dimensioni specifiche (tipicamente di 69 cm x 102 cm). Spesso viene collezionato dagli appassionati. Anche in ambito musicale esiste un documento analogo, che spesso accompagna registrazioni o cd allorché vengono spediti alle stazioni radio e alle pubblicazioni musicali. Talvolta viene anche definito *press sheet* o *promo sheet.* [N.d.T.]

Indice

CAPITOLO 1 – LE NUOVE REGOLE

Lo stupido più in gamba del gruppo
Negoziazione vecchio stile
Il cuore contrapposto alla mente
Quando l'FBI si lascia prendere dalle emozioni…
La vita è tutta un negoziare
Il libro

CAPITOLO 2 – SII UNO SPECCHIO

Le supposizioni accecano, – le ipotesi guidano
Calmare lo schizofrenico
Rallentare. Tutto. Quanto
La voce
Mirroring
Come confrontarsi – e averla vinta – senza arrivare allo scontro
Lezioni chiave

CAPITOLO 3 – NON SENTIRE IL SUO DOLORE,
DAGLI UN NOME

Empatia tattica
Etichettare
Neutralizzare il negativo, rinforzare il positivo
Ripulire la strada prima di pubblicizzare la destinazione
Recitare un'ammissione di colpa
Trovare un posto – e ottenere un upgrade in prima classe – su un volo tutto esaurito
Lezioni chiave

CAPITOLO 4 – STAI ATTENTO AL «SÌ»,
PADRONEGGIA IL «NO»

Come un «no» dà inizio al negoziato
Persuaderlo, ma nel suo mondo
Quel «no» che ci protegge
La magia dell'email: – come non essere mai più ignorati
Lezioni chiave

CAPITOLO 5 – PROVOCA LE DUE PAROLE CHE TRASFORMANO ALL'ISTANTE... QUALSIASI NEGOZIAZIONE

Produrre un'impercettibile epifania
Provocare un «È vero!» con un riassunto
Una vittoria «mimetica»: – «È vero» funziona alla grande, – «Hai ragione» non cambia nulla
Servirsi dell'«È vero» in ambito commerciale
Servirsi dell'«È vero» per fare carriera
Lezioni chiave

CAPITOLO 6 – PIEGA LA SUA REALTÀ

Non cedere ai compromessi
Scadenze: trasformare il tempo nel migliore alleato
Ma cos'è davvero equo?
La parolina che inizia per «E»: perché è così potente, perché usarla e come
Come scoprire i fattori emotivi che sottostanno alle preferenze della controparte
Piegare la sua realtà
Come negoziare uno stipendio migliore
Lezioni chiave

CAPITOLO 7 – CREA L'ILLUSIONE DEL CONTROLLO

Non cercare di negoziare durante un conflitto a fuoco
C'è sempre una squadra dall'altra parte
Evitare un confronto diretto
Sospendere lo scetticismo
Calibrare le proprie domande
Come non farsi pagare
Lezioni chiave

CAPITOLO 8 – ASSICURATI L’ESECUZIONE DELL’ACCORDO
Senza un «come» un «sì» non vale nulla
Influenzare le altre parti in causa
Scoprire i bugiardi, gestire gli idioti e incantare tutti gli altri
La regola del 7-38-55%
La regola del tre
L’effetto Pinocchio
Attenzione a come la controparte usa i pronomi
Lo sconto Chris
Portare la controparte a negoziare al ribasso
Lezioni chiave

CAPITOLO 9 – LA DURA ARTE DELLA CONTRATTAZIONE
Che tipo di negoziatore sei?
Incassare il colpo
Rispondere colpo su colpo: – usare l’asserzione senza subirla
IL modello Ackerman
Negoziare una riduzione dell’affitto dopo aver saputo di un aumento
Lezioni chiave

CAPITOLO 10 – TROVA IL CIGNO NERO
Fare leva sul prevedibilmente imprevedibile
Scoprire quello che non si sa – di non sapere
Tre tipi di effetto leva
Riconosci il suo credo
Il principio di somiglianza
Il potenziale delle speranze e dei sogni
Le ragioni della religione
Non è follia, è un indizio
Errore n. 1: sono male informati
Errore n. 2: incontrano degli ostacoli
Errore n. 3: hanno altri interessi
Quando le cose non quadrano ci sono soldi da fare
Superare la paura e imparare a ottenere ciò che si vuole dalla vita
Lezioni chiave

RINGRAZIAMENTI

APPENDICE – GLI ELEMENTI FONDAMENTALI DI UNA NEGOZIAZIONE

Sezione 1: l’obiettivo
Sezione 2: riassunto
Sezione 3: etichette/ammissione di colpa
Sezione 4: domande calibrate
Sezione 5: offerte non finanziarie

NOTE

www.illibraio.it

Il sito di chi ama leggere

Ti è piaciuto questo libro?
Vuoi scoprire nuovi autori?

Vieni a trovarci su IlLibraio.it, dove potrai:

- scoprire le novità editoriali e sfogliare le prime pagine in anteprima
- seguire i generi letterari che preferisci
- accedere a contenuti gratuiti: racconti, articoli, interviste e approfondimenti
- leggere la trama dei libri, conoscere i dietro le quinte dei casi editoriali, guardare i booktrailer
- iscriverti alla nostra newsletter settimanale
- unirti a migliaia di appassionati lettori sui nostri account facebook, twitter, google+

«La vita di un libro non finisce con l'ultima pagina»

IL LIBRAIO

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library